

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIA POLÍTICA**

**ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE OUTSOURCING EN GUATEMALA PROPIO Y  
ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES: EL CASO ESPECÍFICO  
DE LOS CALL CENTERS**

**TESIS**

Presentada al Consejo Directivo

de la

Escuela de Ciencia Política

de la

Universidad de San Carlos de Guatemala

Por

**GLORIA ESTELA LÓPEZ OTHERO**

Previo a conferírsele

el grado académico de

**LICENCIADA EN RELACIONES INTERNACIONALES**

y el título profesional de

**INTERNACIONALISTA**

Guatemala, noviembre de 2016

## **UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

### **RECTOR MAGNÍFICO**

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

### **SECRETARIO GENERAL**

Dr. Carlos Enrique Camey Rodas

### **CONSEJO DIRECTIVO DE LA ESCUELA DE CIENCIA POLÍTICA**

DIRECTOR:	Dr. Marcio Palacios Aragón
VOCAL I:	Lic. Henry Dennys Mira Sandoval
VOCAL II:	Licda. Carmen Olivia Álvarez Bobadilla
VOCAL III:	Licda. Ana Margarita Castillo Chacón
VOCAL IV:	Br. María Fernanda Santizo Carvajal
VOCAL V:	Br. José Pablo Menchú Jiménez
SECRETARIO:	Lic. Rodolfo Torres Martínez

### **TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

COORDINADORA:	Licda. Carmen Olivia Álvarez Bobadilla
EXAMINADOR:	Lic. Mike Hangelo Rivera Contreras
EXAMINADOR:	Lic. Luis David Winter Luther

### **TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PÚBLICO DE TESIS**

DIRECTOR:	Dr. Marcio Palacios Aragón
SECRETARIO:	Lic. Rodolfo Torres Martínez
EXAMINADORA:	Licda. Carmen Olivia Álvarez Bobadilla
EXAMINADOR:	MSC Carlos Roberto Monzón González
COORDINADOR:	Lic. Rubén Corado Cartagena

**Nota: Únicamente el autor es responsable de las doctrinas sustentadas en la tesis. (Artículo 74 del Reglamento de Evaluación y Promoción de estudiantes de la Escuela de Ciencia Política)**



TRICENTENARIA  
ESCUELA DE CIENCIA POLÍTICA

# ECP

**ESCUELA DE CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Guatemala, veinticuatro de octubre de dos mil dieciséis.-----

Con vista en los dictámenes que anteceden y luego de verificar la autenticidad de la certificación de Examen de Suficiencia y/o cursos aprobados por la Escuela de Ciencias Lingüísticas, se autoriza la impresión de la Tesis titulada: **“ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE OUTSOURCING EN GUATEMALA PROPIO Y ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES: EL CASO ESPECÍFICO DE LOS CALL CENTERS”** presentada por el (la) estudiante **GLORIA ESTELA LÓPEZ OTHERO** Carnet No.200920390.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

**Dr. Marcio Palacios Aragón**  
**Director Escuela de Ciencia Política**



Se envía el expediente  
c.c.: Archivo  
10/jvt

## ACTA DE DEFENSA DE TESIS

En la ciudad de Guatemala, el día veinticuatro de octubre del año dos mil dieciséis, se efectuó el proceso de verificar la incorporación de observaciones hechas por el Tribunal Examinador, conformado por: Licda. Carmen Olivia Álvarez Bobadilla, Msc. Carlos Roberto Monzón González y el Lic. Rubén Corado Cartagena, Administrador de Defensoría de Tesis y Exámenes Privados de la Carrera de Relaciones Internacionales, el trabajo de tesis: “ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE OUTSOURCING EN GUATEMALA PROPIO Y ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES: EL CASO ESPECÍFICO DE LOS CALL CENTERS” Presentado por el (la) estudiante GLORIA ESTELA LÓPEZ OTHERO Carnet No.200920390, razón por la que se da por **APROBADO** para que continúe con su trámite.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Lic. Rubén Corado Cartagena  
Administrador de Defensoría de Tesis  
Exámenes Privados



c.c.: Archivo  
9/ javt



# ECP

TRICENTENARIA  
ESCUELA DE CIENCIA POLÍTICA

## ACTA DE DEFENSA DE TESIS

En la ciudad de Guatemala, el día veintidós de julio del año dos mil dieciséis, se realizó la defensa de tesis presentada por el (la) estudiante **GLORIA ESTELA LÓPEZ OTHERO** Carnet No.200920390, para optar al grado de Licenciado (a) en **RELACIONES INTERNACIONALES** titulada: “ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE **OUTSOURCING EN GUATEMALA PROPIO Y ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES: EL CASO ESPECÍFICO DE LOS CALL CENTERS**” ante el Tribunal Examinador integrado por: Licda. Carmen Olivia Álvarez Bobadilla, Msc. Carlos Roberto Monzón González y el Lic. Rubén Corado Cartagena, Administrador de Defensoría de Tesis y Exámenes Privados de la Carrera de Relaciones Internacionales. Los infrascritos miembros del Tribunal Examinador desarrollaron dicha evaluación y consideraron que para su aprobación deben incorporarse algunas correcciones a la misma.

Licda. Carmen Olivia Álvarez Bobadilla  
**Examinadora**

Msc. Carlos Roberto Monzón González  
**Examinador**

Lic. Rubén Corado Cartagena  
Administrador de Defensoría de Tesis y  
Exámenes Privados



c.c.: Archivo  
8b /jvt



# ECP

TRICENTENARIA  
Escuela de Ciencia Política

**ESCUELA DE CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Guatemala veintisiete de mayo de dos mil dieciséis.-----

**ASUNTO:** El (la) estudiante, **GLORIA ESTELA LÓPEZ OTHERO** Carnet No.200920390 continúa trámite para la realización de su Tesis.

Habiéndose emitido el dictamen correspondiente por parte del (la) Lic. Mike Hangel Rivera Contreras en su calidad de Asesor (a), pase al Coordinador (a) de la Carrera de Relaciones Internacionales para que proceda a conformar el Tribunal Examinador que escuchará y evaluará la defensa de tesis, según Artículo Setenta (70) del Normativo de Evaluación y Promoción de Estudiantes de la Escuela de Ciencia Política.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

Dr. Marcio Palacios Aragón  
Director Escuela de Ciencia Política



Se envía el expediente  
c.c.: Archivo  
7/javt

ESCUELA DE CIENCIA POLÍTICA UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CIUDAD UNIVERSITARIA, ZONA 12, EDIFICIO M-5  
TELÉFONOS: 2418 - 8701, 2418 - 8702 Y 2418 - 8703  
[HTTP://CIENCIAPOLITICA.USAC.EDU.GT](http://CIENCIAPOLITICA.USAC.EDU.GT)

Guatemala 27 de Mayo de 2016

Doctor  
**Marcio Palacios Aragón**  
Director  
Escuela de Ciencia Política  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado Señor Director:

De conformidad con la resolución emitida por la Dirección de la Escuela, procedí a Asesorar el trabajo de la estudiante de la carrera de Relaciones Internacionales **GLORIA ESTELA LÓPEZ OTHERO**, carné número: **200920390**. La investigación realizada lleva por título: **ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE OUTSOURCING EN GUATEMALA PROPIO Y ESTRATEGICO DE LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES: EL CASO ESPECÍFICO DE LOS CALL CENTERS**, la misma ha sido concluida y reúne los requisitos académicos para su aprobación como tesis de licenciatura.

Sin otro particular, me es grato suscribirme, atentamente,

*"Id y enseñad a todos"*



**Lic. Mike Angelo Rivera Contreras**  
Asesor de Tesis  
Colegiado Activo 513



Escuela de Ciencia Política

---

**ESCUELA DE CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA:** Guatemala, once de julio del dos mil catorce-----

**ASUNTO:** El (la) estudiante **GLORIA ESTELA LÓPEZ OTHERO,**  
**carnet no. 200920390** continúa trámite para la  
realización de su Tesis.

Habiéndose emitido el dictamen correspondiente por parte del (de la) Coordinador (a)  
de Carrera correspondiente, pase al Asesor (a) de Tesis, Lic. Mike Hangelo Rivera  
Contreras para que brinde la asesoría correspondiente y emita dictamen.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

Lic. Marcio Palacios Aragón  
**Director(a) Escuela de Ciencia Política**



Se envía el expediente  
c.c.: Archivo  
6/myda



Guatemala, 8 julio del 2014

Licenciado(a)  
**Geidy Magali De Mata Medrano**  
Director(a)  
Escuela de Ciencia Política  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Licenciada De Mata

Me permito informarle que para desarrollar la tesis titulada **"ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE OUTSOURCING EN GUATEMALA PROPIO Y ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES: EL CASO ESPECÍFICO DE LOS CALL CENTERS"**. Presentado por el (la) estudiante **GLORIA ESTELA LÓPEZ OTHERO**, carnet no. **200920390** puede autorizarse como Asesor (a) a Lic. Mike Angelo Rivera Contreras

Cordialmente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

Lic. Francisco José Lemus Miranda  
**Coordinador(a) de Carrera**



c.c.: Archivo  
myda  
5/



Escuela de Ciencia Política

---

**ESCUELA DE CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA: Guatemala, uno de julio del dos mil catorce-----**

ASUNTO: El (la) estudiante **GLORIA ESTELA LÓPEZ OTHERO,**  
**Carnet No. 200920390** continúa trámite para la  
realización de su Tesis.

Habiéndose emitido el dictamen correspondiente por parte del (de la) Coordinador (a)  
del Área de Metodología, pase al (a la) Coordinador (a) de Carrera correspondiente,  
para que emita visto bueno sobre la propuesta de Asesor.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Marcio Palacios Aragón".

Lic. Marcio Palacios Aragón  
**Director Escuela de Ciencia Política**



Se envía el expediente  
c.c.: Archivo  
4/ myda.



Guatemala, 11 junio del 2014.

Licenciado(a)  
Geidy Magali De Mata Medrano  
**Director(a)**  
**Escuela de Ciencia Política**  
**Universidad de San Carlos de Guatemala**

Respetable Licenciada De Mata::

Me permito informarle que tuve a la vista el diseño de tesis titulado: **"ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE OUTSOURCING EN GUATEMALA PROPIO Y ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES: EL CASO ESPECÍFICO DE LOS CALL CENTERS"**. Presentado por el (la) estudiante **GLORIA ESTELA LÓPEZ OTHERO**, carnet no. **200920390**, quien realizó las correcciones solicitadas y por lo tanto, mi dictamen es favorable para que se apruebe dicho diseño y se proceda a realizar la investigación.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

Lic. Marcio Palacios Aragón

**Coordinador(a) del Área de Metodología**

Se envía el expediente  
c.c.: Archivo  
myda/  
3





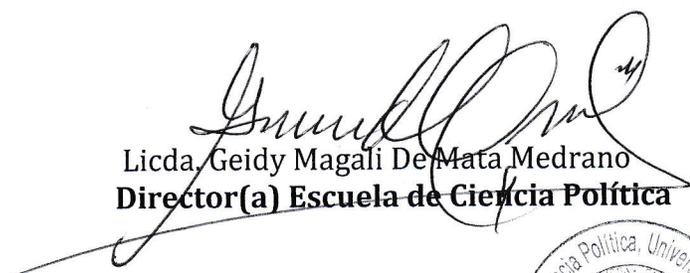
**ESCUELA DE CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA:** Guatemala, nueve de junio del dos mil catorce-----

ASUNTO: El (la) estudiante **GLORIA ESTELA LÓPEZ  
OTHERO, carnet No. 200920390**, continúa trámite  
para la realización de su Tesis.

Habiéndose aceptado el tema de tesis propuesto, por parte del (de la) Coordinador (a)  
de Carrera pase al (a la) Coordinador (a) del Área de Metodología, para que se sirva  
emitir dictamen correspondiente sobre el diseño de tesis.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
Licda. Geidy Magali De Mata Medrano  
**Director(a) Escuela de Ciencia Política**



c.c.: Archivo  
2/ myda.



Escuela de Ciencia Política

---

Guatemala, 3 de junio del 2014

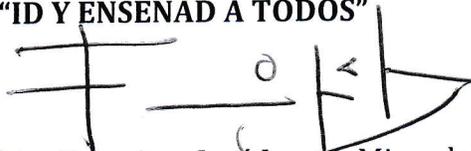
Licenciado(a)  
Geidy Magali De Mata Medrano  
**Director(a)**  
**Escuela de Ciencia Política**  
**Universidad de San Carlos de Guatemala**

Respetable Licenciada De Mata:

Me permito informarle que el tema de tesis: **ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE OUTSOURCING EN GUATEMALA PROPIO Y ESTRATEGICO DE LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES: EL CASO ESPECÍFICO DE LOS CALL CENTERS**. Propuesto por el (la) estudiante **GLORIA ESTELA LÓPEZ OTHERO**, Carnet No. **200920390** puede autorizarse, dado que el mismo cumple con las exigencias mínimas de los contenidos de la carrera.

Cordialmente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Lic. Francisco José Lenjis Miranda  
**Coordinador (a) de Carrera**



c.c.: Archivo  
myda/  
1

## Índice

<b>Introducción</b> .....	I
<b>Capítulo I</b> .....	1
<b>Aspectos Teóricos - Metodológicos</b>	
<b>1 Aspectos Teóricos</b> .....	1
a) Teoría Centro-periferia .....	1
b) Teoría de la dependencia .....	3
c) Teoría Económica de la Ventaja Comparativa del Comercio Internacional .....	3
<b>1.2 Aspectos Metodológicos</b> .....	4
1.2.1 Planteamiento del Problema.....	4
1.2.2 Objetivos General y Específicos .....	7
1.2.3 Delimitación Temporal, Geográfica y Conceptual.....	8
1.2.4 Preguntas Generadoras.....	8
1.2.5 Metodología .....	9
1.2.6 Técnicas .....	10
1.2.7 Instrumentos .....	11
1.2.7.1 Entrevistas Realizadas.....	12
<b>Capítulo II</b> .....	15
<b>Antecedentes Históricos</b> .....	15
2.1 El Periodo de la Guerra Fría .....	16

2.2 La Globalización Económica .....	19
2.3 Comercio Internacional .....	27
2.4 Empresas Multinacionales .....	29
<b>Capítulo III .....</b>	<b>33</b>
<b>Empresas Transnacionales, <i>Business Process of Outsourcing/Offshoring</i> y Tecnología de la Información .....</b>	<b>33</b>
3.1 Empresas Transnacionales .....	33
3.2 <i>Outsourcing</i> .....	36
3.3 <i>Business Process Offshoring/Outsourcing</i> .....	40
3.4 Internet y la Tecnología de la Información .....	43
3.5 Telecomunicaciones y <i>Call Centers</i> .....	45
<b>Capítulo IV .....</b>	<b>49</b>
<b><i>Business Process of Outsourcing / Offshoring, Call Centers en Guatemala y Marco Jurídico</i> .....</b>	<b>49</b>
4.1 Ambiente Económico de los BPO – Call y Contact Centers .....	49
4.2 Interdependencia Económica.....	54
4.3 Regulación Nacional e Internacional de los <i>call centers</i> .....	56
4.4 Servicios y ubicación de los <i>Call-Contact Centers</i> en Guatemala .....	61
4.5 Ley Laboral y el Empleado .....	63
4.5.1 Ley laboral y salario mínimo.....	63
4.5.2 Perfil ocupacional de un empleado de <i>Call y Contact Center</i> .....	66
4.5.3 Jornada laboral .....	68
4.5.4 Asuetos Nacionales y Vacaciones .....	71
4.5.5 Tipos de Contrato y Temporalidad .....	72
4.6 Instalaciones de un <i>call center</i> .....	73

4.7 Funcionamiento Operativo dentro de un Proceso o Cuenta .....	75
4.8 Experiencia personal de empleados que laboran en un <i>call center</i> actualmente .....	78
<b>Conclusiones</b> .....	89
<b>Bibliografía</b> .....	95
a) Libros.....	95
b) Informes.....	97
c) Entrevistas.....	97
d) Tesis.....	98
e) Revistas.....	98
f) Periódicos.....	99
g) Leyes.....	99
h) Información de Internet.....	100
i) Apuntes.....	103
<b>Anexo I</b> .....	105
<b>Glosario</b> .....	105
<b>Anexo 2</b> .....	111
<b>Anexo 3</b> .....	112
<b>Anexo 4</b> .....	113
<b>Anexo 5</b> .....	114

<b>Anexo 6</b> .....	117
<b>Anexo 7</b> .....	118
7.1 Guía de Entrevistas .....	118
7.2 Guía de Preguntas Empleados de <i>Call Centers</i> .....	119

## Introducción

Esta investigación se realizó en base a la importancia de abordar el tema de la nueva tendencia comercial, las cuales son las empresas transnacionales, en el caso específico de los *call centers* que dentro del marco de las relaciones Internacionales establecen sus funciones operativas en Guatemala para otros países del mundo.

La apertura de la economía guatemalteca tuvo lugar mediante un proceso de largo alcance de liberación del comercio en cuanto a los servicios en el rubro de la tecnología. Con esto la innovación tecnológica y los avances de las telecomunicaciones han presentado oportunidades de diversificación de la economía. Como antecedentes de este proceso económico están la segunda guerra mundial (1939 – 1945) y el contexto de la guerra fría (1947 – 1991), las cuales abrirán las puertas a una nueva etapa comercial en los países llamados vías de desarrollo.

Un importante evento para el país, fue la firma de los Acuerdos de Paz (1996) que da fin a un conflicto armada interno, que duró 36 años, creando así un clima propicio para el ingreso del capital corporativo transnacional, junto con la privatización de la Telefonía y la Electricidad (Fuentes: 2001). Este contexto conllevó un proceso histórico-económico mundial con nuevas implicaciones sociales, económicas y culturales.

Ahora bien, en el primer capítulo se abordan los aspectos teóricos metodológicos los cuales permitieron elaborar este estudio en base a datos bibliográficos, hemerográficos, entrevistas a expertos y experiencia personal (observación) y técnicas debido al trabajo realizado en esta industria durante 5 años como operaria y en control de calidad tanto en *call center* como en *contact center*.

El método utilizado para elaborar este documento fue el de estudio exploratorio, el cual es de carácter cualitativo haciendo uso también del análisis deductivo como método de reforzamiento y complementario. La forma de redacción se hizo de manera descriptiva.

Este estudio tomó lugar en la Ciudad de Guatemala y el contexto histórico abarca desde el año 2004 hasta el 2015.

En el segundo capítulo se exponen los antecedentes que fueron los propulsores de la evolución económica y tecnológica en el comercio internacional entre el mundo y países del tercer mundo, en el caso específico de Guatemala. Otros puntos de estudio que se abordan en este mismo capítulo son la globalización, transnacionalización, internacionalización, tecnología de la información, informática, internet.

Otro término que tiene mucha importancia para este trabajo a parte de los *call centers* es el de *outsourcing* que van muy de la mano en este rubro de servicios. Ese término es aplicable para pequeñas, medianas y grandes empresas, ya que su objetivo es contratar a terceras partes para poder ejecutar sus inversiones, el manejo de la tecnología, capacitaciones y realización de las operaciones.

En el capítulo tercero se analizan los *call center* en Guatemala y el ambiente económico propicio para los *Business Process of Outsourcing*, este último es un sector conformado por empresas que desarrollan y/o comercializan Soluciones Tecnológicas a nivel nacional e internacional, de recursos humanos para el reclutamiento del personal dándoles las herramientas necesarias para llevar a cabo su trabajo y dar resultados positivos a los inversores (clientes), donde se encuentran categorizados los *call centers*.

La industria *Business Process of Outsourcing* (BPO) en el país cuenta con un plan estratégico de desarrollo que está siendo liderado por los CEO's (Gerentes Operacionales) de las principales empresas nacionales e internacionales operando en el país en un trabajo conjunto con el Ministerio de Economía, el Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM), Invest in Guatemala, el Consejo Privado de Competitividad (CPC) y como aliado estratégico el clúster de CC&BPO/ Agexport. La función de estas instituciones se encuentra explicadas en este tercer capítulo.

En relación a este mismo proceso de externalización se complementa con la inversión extranjera la cual se refiere a la transferencia de capital, personas el funcionamiento en sí de las operaciones administrativas, operacionales y tecnológicas para la implementación de un call center.

En este capítulo también se exponen las ventajas y desventajas de los call centers, regulación nacional e internacional, tipo de servicios y ubicación de los call centers en Guatemala, ley laboral guatemalteca y el empleado, perfil ocupacional de un empleado de *Call* y *Contact Center* y funcionamiento operativo de los mismos.

En el último capítulo se desarrollan las soluciones y recomendaciones que surgieron a partir de la elaboración de este estudio y el interés del lector en realizar estudios futuros sobre esta interesante temática y poder contribuir a la elaboración de más documentos para ampliar la bibliografía de los temas que se exponen a partir del tercer capítulo.

## Capítulo I

### Aspectos Teóricos - Metodológicos

#### 1. Aspectos Teóricos

Se fundamenta este trabajo con las siguientes teorías:

a) Teoría Centro-periferia, se entiende como la coexistencia de un centro, compuesto de países poderosos y avanzados, que equipara el desarrollo tecnológico, y una amplia periferia conformada por países atrasados (que no pueden competir con mercados internacionales grandes o no los pueden abastecer por sí solos) y dependientes que giran alrededor del centro. Esto conlleva a los términos desarrollo y subdesarrollo (Granell: 1974) que no son fenómenos separados sino que lo contrario. El subdesarrollo de los países pobres es la consecuencia del desarrollo de los países ricos. Es decir, es una relación de dominación y dependencia (teoría de la dependencia) respectivamente mostrando así la dependencia de los unos con los otros, si no hay avance tecnológico y cobertura comercial las empresas de los países ricos no se expandieran y no sería necesario buscar mano de obra barata en los países subdesarrollados que necesitan crear fuentes de trabajo.

En base a esta teoría el manifiesto fundacional de la CEPAL (Infante: 2011), Prebisch (1949) elige como variable principal la difusión “lenta y desigual” del progreso técnico a escala internacional. A partir de ese movimiento dispar emergen dos estructuras polares, el centro y la periferia, que se perpetúan de manera endógena en el tiempo. En este manifiesto hace referencia al autor Raúl Prebisch desarrolló sus ideas sobre la base de grupos de países. Esto puede ilustrarse con el caso de dos países o regiones sin diferencias tecnológicas y de ingresos significativas, cuyas estructuras económicas son poco diversificadas y con progreso técnico muy débil, y que se reproducen con ajustes pequeños en el tiempo, como se describe en el flujo circular Walrasiano de Schumpeter (1911). En un momento dado, en uno de ellos (el centro), comienza un proceso intenso de cambios técnicos y estructurales con adopción de nuevas tecnologías, aparición de nuevos sectores y diversificación de la estructura económica, que se va tornando más densa, compleja y variada. El resultado

es un aumento de la tasa de crecimiento de la productividad en el centro. El progreso técnico, si bien su dinámica no es igual entre sectores y en algunos de ellos la productividad se incrementa más que en otros, tiende a difundirse uniformemente en el sistema y surge así una estructura económica que es tanto diversificada, porque existe en ella un gran número de sectores y un alto grado de división del trabajo, como homogénea, debido a que las diferencias de productividad entre sectores no son elevadas ni tienden a ampliarse en el tiempo.

Este mismo manifiesto explica que el progreso técnico no se difunde en la periferia de igual manera que en el centro, ya que es absorbido únicamente por ciertas actividades, aquellas más vinculadas a la exportación, mientras que gran parte de la economía permanece inalterada. Esta penetración desigual y localizada del progreso técnico en la periferia genera una estructura especializada y heterogénea. Es especializada porque existen en ella pocos sectores, de manera que solo se alcanza un grado muy modesto de división del trabajo. Y es heterogénea debido a que la elevada productividad de los sectores modernos vinculados a la exportación coexiste con los muy bajos niveles de productividad que muestran los sectores tradicionales o de subsistencia. En las economías periféricas estos últimos sectores concentran buena parte del empleo, inicialmente como subempleo rural y, de modo creciente, bajo la figura de informalidad urbana.

Expone el artículo *La Reestructuración Capitalista y el Sistema Mundo* en la revista *Política y Sociedad* (Wallerstein, 1996: 13) que las fuerzas dominantes del sistema-mundo han sostenido que el desarrollo económico fue un proceso que todo lo que requería para realizarlo es liberar las fuerzas de producción y permitir a los elementos capitalistas crecer rápidamente. Lo que se predicaba para este proceso era abrir las fronteras económicas, permitir la inversión extranjera, crear la infraestructura necesaria para fomentar el desarrollo, concentrarse en las actividades para las cuales tienen estos países una “ventaja comparativa” que se explica posteriormente en este mismo apartado. La economía-mundo capitalista es un sistema que incluye una distribución basada en la concentración de ciertos tipos de producción (producción

relativamente monopolizada, y por lo tanto de alta rentabilidad), en ciertas zonas limitadas.

Esto explica que lo que realmente sucedía era que había una transferencia de una parte de la ganancia total o excedente (Wallerstein, 2003: 22) producida por una zona a otra. De ahí la relación centricidad-perifericidad. Estos nombres reflejan de hecho la estructura geográfica de los flujos económicos.

b) Teoría de la dependencia (Granel: 1974) mencionada anteriormente trae consigo el estudio del proceso de cambio de las economías y sociedades de América latina, consideradas como países en vías de desarrollo, en el cual trata de concebir el subdesarrollo como parte del proceso histórico global del desarrollo. El subdesarrollo y el desarrollo son dos partes de un mismo fenómeno, ambos procesos son históricamente vinculados y por lo tanto interactúan mutuamente, dando como resultado la división del mundo entre países industriales, avanzados o centros y países subdesarrollados, atrasados o periféricos. El desarrollo y el subdesarrollo pueden comprenderse como estructuras parciales pero interdependientes que componen un sistema único.

c) La teoría económica de la ventaja comparativa del comercio internacional dentro de las ideas económicas neoliberales las cuales abarcan temas como ganancias, países desarrollados y en vías de desarrollo, inversión, expansión, beneficio, mercado, acumulación, ingresos, costos, intereses y progreso tecnológico. Este último vino a cambiar el curso de los acontecimientos y a separar el destino de los países desarrollados y en vías de desarrollo. Es decir, con maquinaria de alto rendimiento genera más productividad, por eso los países en vías de desarrollo se han mantenido en el papel de suministrador a bajo costo de productos y servicios.

Se debe entender que la teoría económica de la ventaja comparativa (Feketekuty: 1990) sostiene que dos países pueden beneficiarse con el comercio internacional si 1. La oferta y la demanda en ambas naciones se hallan determinada por la competencia del mercado y 2. Los precios que cobran los productores compensan adecuadamente el costo para la sociedad y los precios que pagan los

consumidores compensan adecuadamente el valor que tiene los servicios para la sociedad. En tanto estas condiciones se satisfagan la teoría de la ventaja comparativa demuestra que el comercio eleva los niveles de vida de ambos países al permitir que dediquen sus recursos a lo que cada uno produce con mayor eficiencia.

## 1.2 Aspectos Metodológicos

### 1.2.1 Planteamiento del Problema

Los *call centers*<sup>1</sup>, los cuales se definen como el área donde agentes, asesores y supervisores o ejecutivos, previamente capacitados, realizan llamadas salientes o entrantes desde o hacia socios comerciales, compañías usualmente asociadas en otros países. Por esto mismo, este tema es una fuente de estudio para abordar dentro del ámbito de las Relaciones Internacionales porque los *call centers* trabajan en Guatemala prestando servicios para otros países del mundo. Esto conlleva un proceso histórico-económico mundial con nuevas implicaciones sociales, económicas y culturales las cuales se estudiaron en base a la búsqueda de datos bibliográficos, entrevistas a expertos y la experiencia personal en esta industria durante 5 años desempeñando diferentes funciones como operaria y en control de calidad tanto en *call center* como en *contact center*.

A diferencia de un *call center*, un *contact center*<sup>2</sup>, es el área donde además de realizar y recibir llamadas, se elaboran y responden correos y chats.

---

1. *Call center* (Ezquer: 2010): Traducción al español, Centro de Llamadas. Departamento o centro de atención telefónica cuya finalidad es informar y solucionar posibles problemas de los clientes a través del teléfono. En la actualidad hay una clara tendencia a la externalización y deslocalización de estos centros.

2. *Contact center*: Su traducción en español centro de contacto.

La importancia de abordar este tema de la nueva tendencia comercial de las economías globales, en el caso específico de los *call centers*, es relevante para conocer cómo funciona un *call center*, en qué consisten, a quiénes benefician, qué ventajas y desventajas traen al país, dónde se establecen, cómo se regulan. Al desarrollar este estudio exploratorio se pudo entender y aprender nuevos conocimientos sobre esta temática.

Esta nueva tendencia de comercio en el sector de los servicios en Guatemala se puede enmarcar en el periodo denominado como Globalización (García: 2002), el cual es un proceso de co-presencia e interacción de todos los países, empresas y los consumidores, al igual que es un proceso segmentado que por razones de afinidad geográfica o histórica o de acceso a los recursos económicos y tecnológicos en diferentes áreas de las industrias y del consumo que puede extenderse en regiones o bien extenderse a otras fronteras.

Los *call centers* tienen la capacidad de manejar un volumen considerable de llamadas a la vez, así como chats y correos (*contact centers*) para vender o servir los productos o servicios que ofrecen. Las llamadas pueden ser salientes o entrantes lo cual facilita la comunicación entre representante de servicio al cliente y el consumidor directo en forma de tiempo real (real time). Los servicios a los que generalmente van dirigidos son: órdenes de productos o servicios, soporte técnico, cobros, citas para entrevistas de trabajo. Cada servicio cuenta con software específico para poder atender a las necesidades del cliente y este software se integra a un teléfono, servicio de mensajería o chat. La mayoría de los servicios son cargados por llamada o minuto con un costo mensual.

Con las condiciones favorables para la inversión extranjera y con la apertura del comercio internacional específicamente en el rubro de servicios en Guatemala, la industria de los *call centers* se fue fortaleciendo en un periodo que abarca las últimas décadas y se ha considerado como uno de los sectores con mayor crecimiento y con mayores expectativas para la generación de empleo formal en el país.

Guatemala ofrece al mundo mano de obra competitiva en relación a otros países latinoamericanos, también posee infraestructura adecuada para la implementación de los *call centers*, así como también tecnología de punta. Razones por las cuales la inversión extranjera ha aumentado en el país en la última década.

Como bien se sabe la economía actual depende tanto de los países desarrollados como la de los países en vías de desarrollo, es decir, los países dependen uno de los otros para cubrir necesidades económicas según sus capacidades económicas y sociales. Es por ello que los países desarrollados buscan invertir en países en vías de desarrollo donde la inversión no va a ser tan alta como dentro de sus fronteras, y su contraparte en los países en vías de desarrollo la cual es favorable, es la de propiciar una economía más estable al país receptor. De esta manera se toma como marco teórico la teoría económica neoliberal para lo que a este estudio exploratorio convengan para explicar el rubro de servicios de los *call centers* en base al *outsourcing*<sup>3</sup> internacional, (Estrada: 2012) éste último se entenderá a lo largo de este trabajo como la gestión o ejecución de una función empresarial por un proveedor externo de servicios. Esto también implica un intercambio de información, coordinación y responsabilidad corporativa que conlleva el negocio. La intención de adquirir este tipo de servicios es debido a la especialización que ciertas empresas presentan para realizar cierto tipo de tareas específicas, las cuales pueden ser de soporte técnico, informática, recursos humanos, contabilidad, servicio al cliente que permiten la ejecución operativa de los *call centers* siendo ésta una nueva tendencia comercial

El *outsourcing* supone una mejora en los servicios en busca de crecimiento, progreso y desarrollo económico para crear más competitividad, estabilidad y crecimiento económico para la apertura económica del país dentro del marco del comercio internacional.

---

3. *Outsourcing* (Peso: 2003): Traducción al español, Externalización, Subcontratación. Consiste en transferir a terceros la responsabilidad de proporcionar un servicio adaptado a las necesidades de una organización. Se puede definir también como la externalización de determinadas funciones, no sólo las informáticas de una empresa, cediendo su gestión a sociedades de servicios externos

Se encuentran muy relacionados al *outsourcing* internacional los términos de deslocalización y fronteriza (Estrada: 2012), es decir, la subcontratación de servicios con empresas extranjeras o bien estableciendo una base en sitios fuera del país. La diferencia se encuentra en la proximidad del país en cuestión (fronteriza) o su lejanía (deslocalización). Cualquiera de estos dos escenarios se conocen en inglés como servicios offshore: fuera de las fronteras nacionales.

### **1.2.2 Objetivos General y Específicos**

En base a lo expuesto y con la información recopilada y analizada que dan respuesta a las preguntas generadas para este estudio exploratorio se logró cumplir el objetivo principal y objetivos específicos estipulados.

Siendo el objetivo general el comprender e indagar sobre este tipo de actividad económica en el rubro de los servicios que ha tenido un auge reciente (primera llamada internacional a través del *call center* Transactel en ese entonces en el año 2004), ya que no se cuenta con mucha información sobre la temática de los *call centers* ni estudios o informes nacionales sobre los mismos.

De los objetivos específicos que aportaron al desarrollo de este estudio se encuentran:

1. Conocer los antecedentes históricos mundiales que propiciaron la nueva tendencia de comercio en el sector de servicios.
2. Entender cómo se ha desarrollado este tipo de servicios de los *call centers* en Guatemala en el rubro económico con la nueva tendencia de comercio de *outsourcing* internacional; así como sus implicaciones sociales en este tipo de actividad.
3. Conocer la regulación jurídica, especialmente laboral tanto a nivel nacional como internacional de los *call centers*.
4. Indagar y desarrollar la importancia de los *call centers* en el marco de la Globalización y teorías desde las relaciones internacionales.

### 1.2.3 Delimitación Temporal, Geográfica y Conceptual

Ahora bien, este estudio exploratorio se desarrolló en la Ciudad de Guatemala en el departamento de Guatemala teniendo como objeto de estudio los *call centers* en Guatemala que enmarca la nueva tendencia de comercio de *outsourcing* internacional.

El periodo que abarca este estudio es a partir del año 2004 hasta el año 2015, ya que la primera llamada internacional la realizó en el año 2004 por el *call center* llamado *Transactel* en su origen ahora conocido como *Telus International*. Dato obtenido en una entrevista realizada a uno de los jóvenes emprendedores de esta industria en Guatemala, Guillermo Montano por Paola Hurtado publicado el 25 de julio de 2010 en el medio escrito conocido como “El Periódico”.

Es importante también mencionar que a lo largo de la recopilación de información y a lo que esta temática respecta, aparecieron términos que enriquecen este estudio como lo son: *contact centers* (centro de contacto), *outsourcing* (también conocido en español como subcontratación, externalización), *business process of outsourcing/offshoring* (proceso de negocio de subcontratación en otros países, es decir, servicios prestados fuera de las fronteras nacionales), fenómenos económicos como el neoliberalismo, globalización, transnacionalización, internacionalización, así como también el avance del internet y la informática, tecnología de la información, *outbound* (sistema operacional de salida), *inbound* (sistema operacional de entrada), *software* (programas específicos para computadora), entre otros, que serán abordados y explicados a lo largo de este estudio.

### 1.2.4 Preguntas Generadoras

Basado en el estudio del contexto histórico, económico y social de la industria de los *call centers* en Guatemala a lo largo de esta investigación se pudo dar respuesta a cada una de las preguntas generadoras que dan fundamento y sustento a esta temática:

1. ¿Cuál es la nueva tendencia de comercio y atracción de inversión extranjera en el rubro de servicios en Guatemala?
2. ¿Cuáles son los antecedentes históricos de los *call centers* en el plano nacional e internacional?
3. ¿Cómo funciona el servicio de los *call centers* en Guatemala tomando en cuenta la Tecnología de la información, equipo, programas y servicios?
4. ¿Cuáles son los convenios, tratados y acuerdos económicos e internacionales que regulan la actividad de los *call centers* en el país?
5. ¿Cuáles son las posibles ventajas y desventajas y expectativas económicas de la actividad de los *call centers* para Guatemala?
6. ¿Cuáles son los principales aspectos sociales y económicos relacionados con la actividad de los *call centers*?

### **1.2.5 Metodología**

La metodología utilizada para elaborar este documento fue el estudio exploratorio cualitativo, trayendo a la atención del lector que no fue en ningún momento motivada para un estudio cuantitativo. Ya que lo que se busca es tener una estructura dinámica en base al estudio de las realidades históricas, económicas y sociales dentro del marco de la Globalización y sus implicaciones. Así como también de forma exploratoria, inductiva y descriptiva para la orientación a la obtención de datos e información que motiven al lector tomar conclusiones o bien inferir en los datos para el enriquecimiento de elaboración de futuros documentos que puedan extender el conocimiento de esta temática en diferentes direcciones o puntos de vista.

De la mano al método cualitativo se aplicaron los métodos analítico y sintético bajo los procedimientos lógicos de la deducción e inducción respectivamente.

Otro método utilizado que dio vida a este trabajo fue el método histórico porque la historia permite entender la forma de ser y comportamiento de las diferentes etapas

en la historia de la economía tanto nacional como internacional hasta nuestros días.

Esto se logró a partir de la localización y recopilación de documentos que fueron una de las fuentes principales para sustentar este trabajo se llega a poder analizar, sintetizar y criticar, en el sentido de sacar conclusiones desde un punto de vista neutral para aportar a la academia sin la intención de imponer o instaurar una forma de pensar específica y compartir lo recabado en este trabajo con el lector.

Tal como lo describe el objetivo principal de este estudio, la escasa información sobre los *call centers* motivó la elaboración de este trabajo para adentrarse a una realidad económica que se está dando en el país como en otros países en vías de desarrollo, el cual ha sido un tema poco abordado e investigado. Gracias a la asesoría de personas conocedoras del tema se pudo tener un mayor conocimiento de las diferentes implicaciones que los *call centers* enmarcan a partir de la historia y la interpretación de la misma en los aspectos económicos y sociales para países subdesarrollados como en el caso de Guatemala que abren las puertas a la inversión extranjera para la implementación de este tipo de industria.

En cuanto a la información recopilada y analizada para los intereses de este estudio exploratorio, la forma de redacción se hizo de manera narrativa y descriptiva.

### **1.2.6 Técnicas**

Una técnica fundamental fue la de la observación, en base a la experiencia propia al ser parte de la industria de los *call centers* por más de cinco años, lo cual fue una motivación para realizar este estudio exploratorio. Una realidad que no se debe ignorar sino que hay que conocerla porque para Guatemala representa ciertas oportunidades socio-económicas que benefician a la población; así como sus posibles críticas y desventajas.

Otra de las técnicas importantes para la recopilación de información fue la realización de entrevistas mixtas a personas conocedoras del tema, es decir una combinación de entrevista no estructurada y estructurada vía oral, escrita y electrónica, la cual se trabajó a manera de conversación tomando como base las preguntas

predeterminadas para orientar la entrevista y tomando en cuenta lo que iba surgiendo a lo largo de la conversación se realizaban preguntas que no estaban estipuladas para no dejar pasar por alto puntos que al final formaron parte de esta investigación.

### **1.2.7 Instrumentos**

Para el buen uso de la recolección y análisis de la información se hizo primordial el uso de instrumentos metodológicos como las notas adquiridas en clases magistrales durante los años de carrera universitaria de Relaciones Internacionales en la Escuela de Ciencia Política de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

De igual manera se hizo necesario el uso de fichas bibliográficas para depurar, llevar un orden y hacer el uso adecuado de los libros de autoría nacional e internacional, revistas, leyes y tratados internacionales y tesis consultadas para no dejar escapar ninguna información valiosa en temas de historia económica, empresas transnacionales, globalización, transnacionalización, *outsourcing* internacional, tecnología de las telecomunicaciones, *call* y *contact centers*, entre otros.

Además, fichas hemerográficas, ya que la temática de los *call centers* ha sido analizada por periódicos nacionales, debido al auge que han tenido durante los últimos años. Las páginas de internet también fueron de mucho beneficio para este trabajo, ya que en la actualidad esta herramienta es muy favorable y más aún cuando ya se cuenta con un conocimiento previo para saber qué información conviene o no a la temática y así poder presentar nuevo conocimiento con fundamento.

De la mano a una importante y primordial herramienta que benefició a este trabajo fue la guía de preguntas para las entrevistas que fueron el conjunto de preguntas sobre los hechos o aspectos que interesan a este estudio. Las preguntas fueron contestadas a manera de conversación por personas especializadas vía oral, escrita y electrónica.

### 1.2.7.1 Entrevistas Realizadas

La primera entrevista se realizó a la Licenciada del Departamento Jurídico del *Call center Genpact Guatemala* en el mes de octubre 2014 que debido a seguridad personal no se puede revelar su nombre.

La segunda entrevista fue al Licenciado Kelvin Aguilar quien pertenece al Observatorio del Mercado Laboral de la Dirección de Empleo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social de la Dirección de Estadísticas Laborales del Ministerio de Trabajo y Previsión Social el 31 de agosto de 2015. El Licenciado Aguilar proveyó un informe muy importante el cual lleva por nombre “*Características de las Unidades Productivas y los Trabajadores en la Industria de los Business Process of Outsourcing/offshoring (BPO) - Call center*” (2015).

El mismo día se realizó la tercera entrevista al Licenciado Escobar Director General del Área de Fomento a la Legalidad del Ministerio de Trabajo. El específicamente aclaró que no cuentan con información directa de los *call centers* ya que ellos se especializan en cuestiones directas con la condición del empleado y en su relación con el Código de trabajo.

La cuarta entrevista se pudo realizar vía electrónica y también otorgó un importante documento el cual es el Informe anual de *Invest in Guatemala* realizado en el año 2014 debido a dificultades de disposición de horario por parte de *Invest in Guatemala* que es una institución dedicada al estudio de la atracción de capital extranjero en el país en todos los rubros de la economía guatemalteca.

En cuanto a la quinta entrevista, ésta fue realizada al licenciado Pedro Arriaza quien pudo otorgar entrevista electrónica quien forma parte de la Asociación Guatemalteca de Exportadores (Agexport) , institución que cuenta con una Comisión de IT (Information Technology)<sup>4</sup> & BPO (Business Process of Outsourcing/offshoring)<sup>5</sup> en el rubro de los servicios en cuanto a *call centers* respecta.

Este licenciado también motivó a hacer más análisis o estudios sobre los convenios internacionales que regulan los *call centers* porque no hay una regulación específica de los *call centers* sino que caen en ciertas categorías de las maquilas, exportación y zonas francas que serán abordados más adelante.

Sin duda los especialistas mencionados anteriormente enriquecieron y aportaron valor fundamental para la obtención de datos y elaboración de este estudio.

Por último se realizaron entrevistas a quince personas que forman parte de la industria de los *call centers* en donde se resaltan las motivaciones socio-económicas por la cual buscan este tipo de trabajo. Ellos resaltan ciertos aspectos de los *call centers* en cuanto a equipo de trabajo, instalaciones, horarios y beneficios que se les presentan, así como algunas desventajas.

Se concluye este primer capítulo esperando que lo anteriormente expuesto ayude a motivar y comprender la lectura del lector, ya que es una temática relativamente nueva y poca abordada. Sin embargo, es un tema actual el cual aporta al país fuente de trabajo y oportunidades de desarrollo para la población guatemalteca sin distinción de género y edad.

---

4. Information Technology, se traduce en español como tecnología de la información, la cual se refiere a la utilización de tecnología (computadoras y ordenadores electrónicos) para el manejo y procesamiento de información (captura, transformación, almacenamiento, protección, y recuperación de datos e información).

5. Business Process of Outsourcing/offshoring), es la contratación de un proveedor de servicios en el extranjero que se encargan de tareas empresariales específicas, como la nómina, recursos humanos, contabilidad.



## Capítulo II

### Antecedentes Históricos

A lo largo del presente capítulo se comprenderán los temas de la culminación de la guerra fría, globalización, comercio internacional y la inversión de las corporaciones multinacionales antecedentes que ayudan a comprender el camino que condujo al mundo a implementar el sistema capitalista que al final predominó frente al comunismo. Todos los antecedentes históricos que incrementan las economías de las potencias, y a nivel nacional, se logró el proceso de industrialización, es decir, la industria con el uso de maquinaria especialmente creadas para fabricar los productos de materia prima o finales en grandes cantidades y menor tiempo de fabricación, vino a remplazar el trabajo manual, o más bien artesanal tanto de productos alimenticios, agricultura, vestuario, entre otras, gracias al avance de la tecnología. Se debe tomar en cuenta que para Guatemala siendo un país agricultor esto generaba un avance para la agricultura.

Esto fue posible, para que Guatemala abriera sus puertas al capital y empresas extranjeras por la importación de maquinaria y atracción de inversión tanto en manufactura de productos como de servicios, permitiendo así, fomentar el comercio internacional, con pros y contras para Guatemala. En un mundo globalizado Guatemala no se podía quedar afuera ya que, como se puede observar en la actualidad, las economías de los diferentes países dependen unas de otras para salir adelante y tratar de mejorar la calidad de vida de las personas.

Por ello, la globalización de la economía y su importancia, como señala el autor del libro *Exportar, Internacionalizarse* (Murillo: 2004), está en cuatro elementos principales: el incremento del comercio internacional, el crecimiento de las corporaciones multinacionales y su influencia, las corrientes financieras y las disposiciones reguladoras como las del Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, la Organización Mundial del Comercio y otras instituciones.

## 2.1 El Periodo de la Guerra Fría

Tomando de referencia lo que sucede después de la culminación de la guerra fría es importante entender que se abren las puertas al nuevo orden mundial y el rumbo que tomará la economía internacional, a sabiendas de la situación precaria de los países de todo el mundo los cuales se encontraban sufriendo de crisis económicas devastadoras por las primera y segunda guerras mundiales.

Para tener más claro lo que significó la guerra fría, así como lo define el autor del libro *La Guerra Fría* (Sau: 1968), fue una lucha establecida entre dos sistemas opuestos (Capitalismo – Comunismo), con ideologías opuestas y en la que ambos esperaban crear un mundo a su imagen y semejanza. A consecuencia de esta lucha, se había dado en todas los aspectos de la vida humana, disconformidades en los campos: político, ideológico, económico e incluso cultural, con el único objetivo de hacer responsable de todos los problemas que surgieran, al bando opuesto (Ruso – Americano).

Se entiende como Capitalismo, el sistema económico que se basa en la obtención de ganancias a través de la generación de bienes y productos lo cual se convierte en capital que genera inversión para la obtención y expansión de sus empresas o negocios. Ahora bien, el Comunismo se enfoca más como sistema político y su principal enfoque es distribuir los recursos a cada persona de acuerdo a sus necesidades con el uso de la propiedad pública como medio de producción sin división de las clases sociales, control de los medios de producción y distribución equitativo del capital donde no exista la propiedad privada sino que pertenezca a la comunidad o el Estado.

Para tener otros puntos de vista en general sobre la guerra fría en diferentes aspectos del nuevo orden mundial, al finalizar la guerra fría, el autor Samuel comparte en su libro *El Choque de Civilizaciones y la Reconfiguración* (Huntington: 2001), que al concluir la guerra fría, se proponen diferentes mapas o paradigmas de la política mundial. Es decir, cuatro escenarios que no se relacionan entre sí pero dan mayor visión al panorama de la culminación de la guerra fría, que conforman el nuevo orden

mundial, pero que a la vez, sientan las bases del mundo actual, que abarcan aspectos políticos, económicos, sociales y culturales, los cuales se enlistan a continuación:

1. Un solo mundo: Se basa en la suposición de que el final de la guerra fría significaba el final de todo conflicto importante en la política global y el comienzo de un mundo de paz, donde reina la armonía. También, decía que, se pueden dar algunos conflictos en países del Tercer Mundo, pero los conflictos de escala mundial han culminado.
2. Dos mundos: nosotros y ellos. Una imagen bipartita del mundo. Las dicotomías que aparecen con diversas denominaciones, como por ejemplo, entre países ricos (modernos, desarrollados) y países pobres (tradicionales, subdesarrollados o en vías de desarrollo).
3. 184 Estados más o menos. Un tercer mapa del mundo después de la guerra fría proviene de lo que comúnmente se le conoce como la teoría “realista” de las relaciones internacionales, la cual establece que, los Estados son los actores principales en los asuntos mundiales, la relación entre Estados es de no jerarquización y, por tanto, para asegurar su supervivencia y seguridad, los Estados intentan maximizar su poder al máximo.
4. Puro caos: El debilitamiento de los Estados. Esto subraya la quiebra de la autoridad gubernamental, la desintegración de los Estados, la intensificación de los conflictos tribales, étnicos y religiosos, la aparición de mafias criminales de ámbito internacionales, la proliferación de armas nucleares y de otras armas de destrucción masiva, la difusión del terrorismo, son algunos ejemplos de este debilitamiento. (Págs. 32-36)

Una visión tecnológica y actual sobre lo que hizo cambiar al sistema económico con la guerra fría, como se asume en el libro de *La Guerra Fría* (Heffer y Launay: 1992)

es tener claro que se está viviendo desde la terminación de la segunda guerra mundial, un aumento de la productividad, y por consecuencia, a una expansión del avance técnico. Los avances técnicos (González: 2006) son más remarcados a los sectores de la alta tecnología, pero de hecho, se pueden encontrar también, en las industrias o las actividades económicas antiguas. Esto implica, la mejora del funcionamiento de las máquinas, las herramientas y las organizaciones.

Siguen explicando los autores Heffer y Launay, que las tensiones que se generaban por la guerra fría y la competencia que se creaba entre los dos grandes sistemas capitalista y comunista, impulsó a los Estados a otorgar a estos campos, créditos de ayuda a la investigación y el desarrollo. Siendo posible muchas revoluciones en diferentes ciencias y técnicas, especialmente, en la electrónica, como por ejemplo, la televisión en blanco y negro, el radar, el láser y también en la informática, refiriéndose este término, definido por estos dos autores, al tratamiento científico de la información, revolucionando todas las áreas de la actividad humana, tales como, la gestión contable y administrativa, el manejo de los procesos industriales, cálculos más complejos, la selección del correo, entre otros.

Ahora bien, uno de los aspectos a destacar para esta tesis, en la misma línea del libro *La Guerra Fría* (Heffer y Launay: 1992), se expresa que, en la duración de esta evolución, los elementos de “hardware”<sup>6</sup> no lo son todo; para obtener un mayor rendimiento para sus diferentes funciones, es así como se crean programas “software”<sup>7</sup> en este campo, ahora, los avances dependen tanto de la tecnología como de la forma en que se utilizan.

---

6. Hardware: Se denomina así, a la parte física de un aparato, es decir, al conjunto de dispositivos, cables, transistores, etc. que conforman el aparato.

7. Software: Término en inglés que se refiere al conjunto de programas instalados en una computadora que permiten realizar diferentes tareas para lo que fueron creados.

Es decir, el campo de juego de los negocios (Salause: 1993) es actualmente el globo terrestre. Las fronteras nacionales ya no son límites para las empresas. Los espectaculares progresos tecnológicos, especialmente en el campo de la computación y las comunicaciones, y los profundos cambios políticos a nivel mundial (guerras mundiales y guerra fría, están produciendo la globalización de las actividades empresariales.

## **2.2 La Globalización Económica**

Los países de todo el mundo se han involucrado directa o indirectamente a los cambios económicos, políticos y sociales que enmarcan la economía capitalista la cual ha predominado durante varias décadas en diferente intensidad respectivamente a la duración de los hechos que se han explicado con anterioridad.

La caída de las barreras aduaneras, la formación de bloques económicos, la velocidad de las comunicaciones, los cambios tecnológicos y el flujo de capitales internacionales son las principales fuerzas que están moldeando un nuevo orden mundial.

La globalización (Bassi: 2001) es un proceso de integración mundial que está ocurriendo en los sectores de comunicaciones, economía, finanzas y en los negocios. Por su amplitud y velocidad, ese fenómeno está afectando profundamente individuos, empresas y naciones, ya que altera los fundamentos sobre los cuales se organizó la economía mundial en los últimos 50 años.

Escribe el autor de la compilación *10 Palabras Claves sobre Globalización* (Tamayo: 2002) que el neoliberalismo es una corriente de pensamiento y una práctica política, que se fue consolidando a finales de los años setenta y ochenta. A la vez, involucra una tendencia intelectual y práctico-política a fomentar, las acciones económicas de los agentes individuales, familias y empresas, pero sobre todo, las grandes empresas, en los mercados en que operan. Se prefiere la acción individual a la acción colectiva, ya sean informales o formales, asociaciones políticas y gobiernos, por

eso se evidencia el garantizar la libertad de acción en la economía, poniendo atención a tres factores: la propiedad privada, los medios de producción y las ganancias de los negocios.

Es importante anotar otros términos asociados a la Globalización que este mismo autor establece y diferencia entre lo que se conoce como neoliberalismo y liberalismo es debida a que surgen en un contexto diferente al que había cuando surgió el “primer liberalismo” o “liberalismo original” en los siglos XVIII y XIX. Explica que esta nueva clase de liberalismo nace y crece en sociedades democráticas, en sociedades donde los derechos sociales y laborales son completamente reconocidos. En cuanto a la parte económica, nace en sociedades cuyas actividades económicas están básicamente organizadas en torno a mercado libres, aunque regulados y a veces intervenidos por las autoridades estatales.

Para remarcar algunas diferencias entre neoliberalismo y liberalismo. Neoliberalismo, es una corriente económica y política que apoya y lucha en favor de una amplia liberalización de la economía, el libre comercio, a la mano de una reducción del gasto público y la intervención del Estado en la economía en favor del sector privado. En cambio el liberalismo, es una corriente de pensamiento filosófico, económico y política que defiende limitar al máximo el poder coactivo del Estado sobre la sociedad civil para así establecer la igualdad entre los seres humanos, lo que permite que se establezca un marco de competencia justa, sin restricciones ni manipulaciones de diversos tipos. Esto se logra con la reducción de impuestos y reducción de la regulación sobre el comercio y la producción.

El autor belga quien escribió el artículo *Los Aspectos Actuales del Imperialismo, de la revista Política y Sociedad* (Houtart: 2006) destaca dos aspectos paralelos del imperialismo. Por un lado, el sistema capitalista mismo, y por otro lado, el imperialismo de los Estados Unidos que asume el papel protagonista de este mismo sistema.

Del primer punto destaca este mismo autor, que la lógica del imperialismo del capital es de acumular ganancias, lo que sirve de motor y es el objetivo de la economía y por eso necesita un control directo de las riquezas del mundo. Esto quiere decir, que

sólo le basta controlar espacios económicos, al igual que el control sobre el capital financiero (bancos, aseguradoras, fondos de pensión) que predomina sobre el capital productivo.

Del segundo punto informa que no solamente los Estados Unidos tienen el poder económico mayor del mundo, sino que, su rol específico es de ejercer el predominio político y militar. Hace notar también, que tras la caída de la Unión Soviética se definió un Nuevo Orden Mundial notoriamente dominado por los intereses de Estados Unidos.

Así es cómo se van consolidando los intereses de los países industrializados en el nuevo orden mundial interponiendo sus intereses al mundo, creando instituciones para implantar sus intereses y beneficios, asegurándose de no experimentar ninguna amenaza y teniendo toda la situación mundial política y económica bajo su control.

Se prosigue con la explicación del Nuevo Orden Mundial Económico que según la *Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas* en el artículo *Génesis del Nuevo Orden Mundial: Aproximación Crítica* (Sánchez: 2001) dice que el comienzo del Nuevo Orden Mundial económico, se da con la Globalización Económica en 1971, el cual fue un año de cambios sumamente importantes en la economía mundial que se vive hasta en la actualidad.

Comenta también este autor que los Estados Unidos, comenzó en la década de los 70 la inversión de empresas multinacionales estadounidenses y de otras naciones industrializadas en el segundo y tercer mundos con bajos costos, lo cual provocó el auge de los países asiáticos. Otro cambio importante de los años 70, actualmente importante e indispensable, fue el incremento de la tecnología en todos los aspectos de la vida y la nueva situación entre tres fuertes potencias (EEUU, Europa y Japón-Asia) de la economía mundial, y esto se debió a los avances en las telecomunicaciones.

Encaminado el proceso de globalización, el cual es un proceso que transformó el mundo en un único mercado, una única plaza financiera, un único espacio productivo, que se logró con el fortalecimiento de las multinacionales, las cuales tienen esa capacidad de expansión y pueden cubrir mercados de grandes dimensiones y para

crecer necesitan poder vender sus productos en cualquier mercado, hacer sus inversiones donde gasten menos en costos, así las ganancias serán mayores.

Otra definición de globalización, es la que se encuentra descrita en el libro de *La Globalización Imaginada* (García: 2002), que desde un punto de vista de integración y por razones de afinidad geográfica e histórica, o de acceso a los recursos económicos y tecnológicos, esto muchas veces se resume como, el agrupamiento regional o entre países históricamente conectados: asiáticos con asiáticos, latinoamericanos y europeos o estadounidenses, estadounidenses con aquellos grupos que en países lejanos hablan inglés y comparten su estilo de vida. Las similitudes y diferencias culturales son importantes para que la globalización cubra al mundo casi en su totalidad.

Para tener una amplia definición del término globalización, se detalla lo que en el libro *10 Palabras Clave sobre Globalización* (Tamayo: 2002) define sobre la globalización. Este es un proceso multidimensional que consiste en la expansión por todo el planeta. Sigue explicando que la palabra multidimensional, se refiere a que cubre diferentes ámbitos, como los medios de transporte, que acortan las distancias, porque se quiere lograr un mercado mundial único, con libertad de movimiento de capital y mercancías, la ciencia, porque la expansión viene ligada a la aceptación del método científico, los medios de comunicación como el cine, la televisión, la cultura, por la colaboración al desarrollo con los país en vías de desarrollo que actualmente está planteando un mayor compromiso a través de una globalización alternativa, como los foros internacionales y sociales.

Resalta el mismo autor que un elemento esencial de la globalización son las nuevas tecnologías, es decir, la proliferación de la telefonía, el fax, la radio, la televisión, las computadoras y especialmente el internet, que constituye el verdadero motor del fenómeno globalizador.

Así como también, en base a lo desarrollado anteriormente, han aparecido términos desde los años setenta hasta consolidarse el capitalismo como sistema económico en la década de los noventa, tales como, internacionalización y

transnacionalización. Para hacer una distinción y entender estos términos se desarrollan sus definiciones a continuación:

El término de globalización según el libro *Introducción a la Economía* (Hernández: 2009), transmite que es la tendencia en general hacia la liberalización del comercio y los mercados de capital y el avance tecnológico, gracias al cual se están eliminando los obstáculos al intercambio internacional de bienes y servicios y a la movilidad de capital. Por otro lado, el término internacionalización (Otero: 2008), forma parte de la estrategia de desarrollo de mercados y de crecimiento, que es la que exige menos recursos por parte de la empresa. Por ello, es una estrategia para las pequeñas y medianas empresas, que no pueden destinar la misma cantidad de recursos que las grandes empresas del sector, al desarrollo de nuevos productos, a la adquisición de competidores o a integrar las actividades que realizan sus clientes o sus proveedores.

También, indica que este término de internacionalización, es para las grandes empresas que ya han trabajado su mercado nacional, y establece donde conseguir nuevas ventas que supone una inversión bastante fuerte, que hace disminuir la rentabilidad de sus acciones, especialmente si están operando en mercados ya equiparados, en los que es muy difícil incrementar la demanda.

Por su parte, el término transnacionalización, según el libro *Economía Mundial, Corporaciones Transnacionales y Economías Nacionales* (Gabmian y Estay: 2009) indica que es un proceso de carácter integral, económico, jurídico, político y sociocultural, con desarrollos desiguales y diferenciados en estas áreas, su lógica capitalista comprende un proceso de desnacionalización, donde la economía nacional se va perdiendo, ya que el capital o mercado extranjero se encuentra equiparando la economía nacional donde se establece. En cambio si esto es visto de otra perspectiva a nivel internacional, busca un proceso de monopolio, lo cual es favorable para el mercado que invierte.

Con la exposición de estos términos se concluye que éstos no significan lo mismo, pero van relacionados entre sí, porque tienen un objetivo claro, el cual es: la

expansión económica, encerrando los factores que tengan que cubrir para lograr este objetivo económico.

Por tanto, sintetizando la Globalización es el resultado del sistema capitalista, el cual es el sistema económico implementado en la actualidad y que no sólo es un término económico o político, sino que también social, cultural y tecnológico. La internacionalización en cambio es la estrategia de la empresa matriz para que sus productos o servicios sean conocidos, adquiridos e implementados en otros países.

La transnacionalización es la implantación de sucursales que como su nombre lo indica, el capital, inversión, mano de obra, materias primas, productos finales, trasciendan las fronteras nacionales, enfocándose en un sector de interés productivo, tratando de no crear competencia para que el producto o servicio sea el único utilizado o adquirido en el país destino.

Con un enfoque más crítico, para dar seguimiento a todas las etapas económicas se prosigue explicando la etapa imperialista, en el libro *La Crisis del Capitalismo en los Años '20, Análisis Económico y Debate Estratégico en la Tercera Internacional* (Telo: 1981) indica que la guerra imperialista ha acelerado y agravado el proceso de transformación del capitalismo monopolista en capitalismo monopolista de Estado. La grave opresión de las masas trabajadoras por el Estado, que se implanta cada vez más con las poderosas asociaciones de capitalistas.

En este mismo libro mencionado en el párrafo anterior, se expone que las fuerzas productivas de la sociedad y la entidad del capital han superado los límites de los distintos Estados nacionales. De ahí se deriva la tendencia a conquistar colonias, como fuentes de materias primas y salidas para la exportación del capital. Todos se fusionan en un único organismo económico, es decir, todo el mundo está dividido entre unas cuantas grandes potencias.

También es importante resaltar de este libro del autor italiano Mario Telo, que el imperialismo es el grado más alto del capitalismo y solo se ha alcanzado en el siglo XX. El capitalismo se ha desarrollado de tal manera que las ramas enteras de la industria están en manos de sindicatos, de asociaciones de capitalistas multimillonarias y casi

todo el globo está dividido entre estos “Señores de Capital” o en forma de asociaciones o redes de la explotación financiera que reúne a los países extranjeros. Y esto, lo logran monopolizando la mano de obra calificada, se acaparan los mejores técnicos, usan los medios de comunicación y de transporte para lograr estos objetivos.

Con esta información se analiza que el capitalismo que en las décadas del 60 - 70 era un proceso progresivo de la libre competencia, y que en los años 90 se transformó en capitalismo monopolista, es decir, en imperialismo, que dio un gran paso, no sólo de una mayor concentración del capital financiero, sino también hacia su transformación en capitalismo de Estado, es decir, como un punto primordial en las agendas de Gobierno para implementar monopolios económicos, creando así poder y dominio sobre otros países.

El libro *¿Puede Sobrevivir el Capitalismo? La Destrucción Creativa y el Futuro de la Economía Global* (Schumpeter: 2010) indica que el capitalismo es por naturaleza, una forma o método de transformación económica y que no puede ser un proceso estacionario y no podrá serlo nunca, sino que, este carácter evolutivo del proceso capitalista se debe al impulso fundamental que pone y mantiene en movimiento a la máquina capitalista que procede de los nuevos bienes de consumo, de los nuevos métodos de producción y transporte, de los nuevos mercados, de las nuevas formas de organización industrial que crea la empresa capitalista. Este autor también detalla que:

La apertura de nuevos mercados, extranjeros o nacionales, y el desarrollo de la organización de la producción, desde el taller de artesanía y la manufactura hasta los “concerns”<sup>8</sup>, tales como los del acero de los Estados Unidos, ilustran el mismo proceso de “mutación industrial” que revoluciona la estructura económica desde dentro, destruyendo ininterrumpidamente lo antiguo y creando continuamente elementos nuevos. Este proceso de destrucción creativa constituye uno de los elementos esenciales del capitalismo.

---

8. “Concerns”: Término en inglés, que significa preocupaciones

Con la entrada y proceso de adaptación de la globalización junto al desarrollo de la tecnología de los transportes y comunicaciones se hace posible realizar producciones completas o parciales en cualquier parte del mundo.

La tecnología de las comunicaciones está pasando por una revolución en las últimas décadas. Las comunicaciones vía satélite colocan a disposición informaciones en tiempo real prácticamente en cualquier lugar del mundo. Nuevas tecnologías, como la telefonía celular, la videoconferencia, el modem, etc, posibilitan el intercambio de informaciones con rapidez y precisión a costos relativamente bajos.

El impacto de los adelantos tecnológicos en las comunicaciones (Bassi: 2001), unido al desarrollo y a las reducciones en los precios de los equipos de informática, ha transformado la gestión de los negocios internacionales al permitir la transmisión y el procesamiento de las informaciones a velocidades sin precedentes, disminuyendo el tiempo de maduración de las negociaciones, ampliando las posibilidades de planificación, coordinación y control de las operaciones internacionales y agilizando la toma de decisiones.

Gracias a la evolución del conocimiento a través del uso de la computadora (Samper: 2004), la ciencia comenzó a determinar la tecnología, y sus teorías así como el significativo caso de los experimentos científicos sobre el comportamiento físico en bajas temperaturas que dieron origen a los superconductores, esos cordones nerviosos de la red de computadores, los programas de software, las autopistas informáticas y los canales de Internet.

Este mismo autor indica que el conocimiento también es la materia prima de la nueva economía global, una materia prima costosa de producir pero barata de reproducir. La era de la información y el conocimiento aplicados ha generado el concepto de una nueva economía que podría abaratar no solamente los costos económicos sino también los costos de áreas sociales claves como la educación, salud y vivienda.

En la última parte del siglo XX, las computadoras (Feketekuty: 1990), las redes de fibras ópticas, los satélites de comunicaciones y las redes de microondas están

posibilitando que se centralicen más actividades concernientes a los servicios basados en la información al brindar medios eficientes para transmitir la información desde quienes la proporcionan hasta quienes la utilizan.

Indica Geza Feketetuky que al posibilitar la movilización de grandes cantidades de información de manera eficiente, barata y segura a través de enormes distancias, la revolución de la información ha permitido la comercialización de muchos otros servicios afines. La producción de servicios basados en la creación o el procesamiento de información puede beneficiarse ahora del mismo tipo de especialización internacional que originó el rápido crecimiento del comercio de bienes en el pasado.

### **2.3 Comercio Internacional**

El Comercio Internacional, es la introducción de productos o servicios extranjeros en un país y la salida de productos o servicios nacionales a otros países, integrando así lo que se denomina comercio exterior, según se explica en el libro de *Comercio Internacional I* (Mercado: 2000).

Tal y como se asevera en el libro *Teoría del Comercio Internacional* (Torres: 2005):

Respecto a la capacidad de expansión, se ha de tener en cuenta que si aumenta la productividad de la fuerza de trabajo, proporcionará también capacidad competitiva a un país frente al exterior y producirá simultáneamente un cambio cualitativo favorable al desarrollo económico, en el caso de que el país pase de una actitud pasiva o defensiva a aquella de conquista de mercados. El comercio exterior y los cambios de volumen y de su composición constituyen uno de los indicadores de crecimiento económico de un país, crecimiento que se manifiesta principalmente en su capacidad para sustituir competitivamente importaciones y exportar productos generalmente manufacturados que proporcionen divisas para pagar las importaciones de las mercancías y servicios necesarios al crecimiento de la economía nacional. (Pág. 9)

Resulta de gran importancia dentro de la temática del comercio internacional en el marco de la globalización, las empresas multinacionales, porque como lo hace conocer el máster ejecutivo en gestión Internacional de la empresa, Jorge Murillo, en el libro *Exportar, Internacionalizarse* (2004), es que la internacionalización de los bienes de producción en estas corporaciones, se refleja en un crecimiento del comercio de materiales, insumos, productos finales, tecnología y servicios entre las casas matrices y sus filiales. Así como también la revolución electrónica, de la informática y los avances en el procesamiento de datos y transmisión de la información, han facilitado la toma de decisiones y la organización de la producción.

Recordemos en este punto que Guatemala se modernizó y dejó entrar el capital extranjero con destino a las maquilas con la industrialización, esto fue en el año de 1986, con un fuerte establecimiento de la maquila, en el gobierno de Vinicio Cerezo, según lo cuenta el capítulo *La Maquila en Guatemala, un acercamiento a las Relaciones Labores*, en el libro *Globalización y Fuerza Laboral en Centro América* (Camus: 1994). También cuenta, que los Estados Unidos tuvieron un papel clave con el apoyo de su política y financiamiento. Otro capital fuerte aparte del estadounidense fue el coreano, estas inversiones fueron para aprovechar la crisis económica del país que permitía la oferta de una beneficiosa mano de obra barata.

Lo descrito anteriormente, es para darse una referencia de cómo se repiten los patrones o modalidades de trabajo que trajo consigo la modernización, solo que con diferente intensidad y modalidad, pero el mismo rubro de los servicios, pero ahora implementando nueva y diferente tecnología de las telecomunicaciones.

En resumen la mundialización marca varias fases, la primera fase, empezando después de la segunda guerra mundial con un levantamiento económico, la expansión de la Economía y la consolidación del Capitalismo, caracterizado por la transformación del capital en producción, y también, se logra con la división internacional del trabajo.

## 2.4 Empresas multinacionales

En los años 80, la era de las multinacionales, fue cuando las empresas con una mayor concentración industrial y financiera comenzaron a poner sucursales a nivel mundial, con un fuerte desarrollo de los medios de transporte y de comunicación. Esto dio paso a la consolidación de la era de la globalización, con las empresas multinacionales más capitalizadas, que ya contaban con medios de producción, financieros y tecnológicos que trascendieron las fronteras y ya no se limitaban a exportar sus productos sino que también, hacen inversiones directas en nuevos puntos geográficos, a través de filiales y alianzas estratégicas.

Los autores Folker Fröbel, Jürgen Heinrichs, Otto Kreye en el libro *La Nueva División Internacional del Trabajo, Paro Estructural en los Países Industrializados e Industrialización de los Países en Desarrollo* (1980) explican:

[...] que actualmente, no son sólo las regiones de Europa, Centro América, Norte de África, Sudáfrica y el Sudeste Asiático, las que ofrecen puntos para el asentamiento de la industria de transformación. También y de forma creciente, se unen a este grupo Europa oriental, Sudamérica, África central y el Sur de Asia. Las producciones de trabajo intensivo, sino también aquellas de alto consumo de materias primas, alto consumo de energía, aquellas que exigen un alto nivel de capital fijo, que se desplazan a puntos donde la mano de obra es barata. También aumentan las inversiones, las capacidades productivas y la producción en los nuevos centros de producción (Pág. 19).

Como se indica, ya existían las llamadas empresas multinacionales, las cuales se caracterizaban por una estructura organizativa vertical y rigurosa, que se multiplicaba en todos los países donde invertían. Es entonces, a partir de los años ochenta, con el desarrollo del sistema de producción en red, esa denominación fue sustituida por la de empresa transnacional. Este cambio no se dio solo en la forma de estructurarse y operar dentro del marco de la globalización.

Las empresas multinacionales funcionaban reproduciendo las casas matrices y estaban movidas por el interés de mercados nacionales y como se explica en el libro *La*

*Autonomía Privada en la Transnacionalización de Capitales* (Cataño: 2010) que a partir de la era de la globalización, en la década de los ochenta, se inicia una separación de las diferentes etapas productivas de las empresas, que se esparcen geográficamente con las ahora conocidas como empresas o corporaciones transnacionales.

Sigue explicando esta misma autora que ya no se trata de maximizar el margen de beneficio de este tipo de empresa, por medio de los resultados favorables obtenidos por filiales, sino que la estrategia ahora pasa a ser la actuación directa sobre la tasa de beneficio, lo cual es posible porque muchas de esas filiales no comercializan su producción, sino que la ceden a otras unidades productivas del sector. Solo al final de la cadena, cuando se tiene el producto acabado, reaparece el intercambio, incorporando costes y beneficios de cada una de las fases de elaboración del proceso internacionalizado de producción, lo que ha incrementado el comercio inter-empresa y una adaptación de las asociaciones empresariales a la nueva organización de la producción a escala mundial.

Se deduce entonces, que las casas matrices de las empresas transnacionales, han concedido de una mayor autonomía y capacidad de operación y decisión a las filiales o agencias que las componen, fomentando mecanismos de competencia entre ellas y el incremento del comercio entre las compañías del mismo grupo o casa matriz.

Es hora de conocer sobre el marco nacional, para entender cómo Guatemala da cabida y entrada al nuevo sistema económico basado en la globalización económica y la nueva modalidad: la prestación de servicios.

Por otro lado, como establece el autor del libro *El Revés del Derecho: Transformaciones Jurídicas en la Globalización Neoliberal* (Estévez: 2006), “la primera de las novedades del actual proceso de globalización es la posibilidad de coordinar actividades que se realizan de manera simultánea en toda la superficie del planeta”. Esto es posible por la revolución de la tecnología de la información.

Para las empresas multinacionales (Vernon: 1980), la importancia de la computadora reside en el hecho de que los datos rutinarios requeridos por la dirección y el control de operaciones mundiales pueden transmitirse en cantidades enormes y

pueden obtenerse y reagruparse con la velocidad del relámpago. La información así transmitida se redujo a una serie de elecciones binarias, un sí o un no. Las ambigüedades, importante en todas las operaciones empresariales rutinarias, es especialmente conveniente para los negocios realizados a grandes distancias. Esto último derivado de una de las características de las multinacionales como lo es la diversidad geográfica.

Es importante hasta este punto resaltar que la inversión internacional y sus efectos sobre el desarrollo debe considerar fundamentalmente el caso de las empresas multinacionales (Moran: 1991), ya que éstas son el principal motor de la inversión internacional, ya que, esto genera más comercio, movimientos de capital, movilidad de ideas y personas y desarrollo.

Las tendencias del capital extranjero en Latinoamérica han experimentado durante los últimos años una serie de cambios tanto en relación a los países de destino como a los sectores productivos.

Como se percibe esta inversión extranjera en los países en los cuales los países ricos invierten, conlleva una serie de situaciones sociales y económicas las cuales genera un gran aumento en las inversiones en industria de servicios a costa de no invertir en otros sectores por la mejor rentabilidad de las nuevas inversiones.

Se retoma el tema de la globalización pero ahora desde un enfoque nacional tomando de referencia lo que el Licenciado Francisco Lemus (1999) narra sobre la globalización, que dentro del marco del orden global actual pone en cada Estado una jerarquía entre los países industrializados y los países en vía de desarrollo, en base a la concentración y desigualdad en la distribución geográfica, bajo nivel de recursos humanos capacitado y sistemas financieros poco desarrollados.

Debido a esta situación, Guatemala debía crear una nueva base para que la inversión extranjera viniera al país, en un marco de seguridad política, económica para invertir, que no implicara ningún tipo de riesgo para estos inversores.

Es por ello, que en Guatemala tras la firma de los Acuerdos de Paz en el año de 1996 dio fin a un conflicto armado interno que duró 36 años. - Este conflicto se da en el marco de la guerra fría a nivel internacional, entre el bloque capitalista de los Estados Unidos y el bloque comunista de la Unión Soviética, a nivel nacional fue una polarización entre el Ejército de Guatemala y el Estado enfrentados contra organizaciones civiles de distintos estratos sociales (población indígena, estudiantes, sindicatos, campesinos, entre otros). Las causas de esta guerra civil fueron las injusticias sociales, la extrema pobreza, la educación y la involucración de los Estados Unidos en los aspectos políticos y económicos especialmente -. Con este hecho tan importante, se genera un clima propicio para el ingreso de capital corporativo transnacional, junto con la privatización de la Telefonía y la Electricidad, como explica la licenciada Julia Fuentes en su tesis *La Participación de las Empresas Transnacionales de Telefonía en las Telecomunicaciones de Guatemala* (2001).

Con la apertura del comercio internacional en Guatemala se rompieron las barreras proteccionistas y nacionales de las cuales surge la necesidad de expandir la economía y la mejor manera es siendo más productivos y competitivos para poder ingresar a la economía mundial. Esto se logra con el mejoramiento de los modos de producción, la innovación de la tecnología, la especialización de la mano de obra que vaya de la mano con desarrollo profesional y tecnológico en lugares donde los costos se pueden reducir y aun así tener un servicio de calidad. Es por ello, que Guatemala abre sus puertas a esta nueva economía de mercado dando la oportunidad de generar empleo a personas especialmente capacitadas.

## Capítulo III

### Empresas Transnacionales, *Business Process of Outsourcing/Offshoring* y Tecnología de la Información

Para entender todos los temas que han desarrollado la evolución tecnológica, las telecomunicaciones y la nueva modalidad comercial en el rubro de servicios, hay que tener claro lo que representaron los antecedentes que causaron implicaciones socio-políticas dentro del marco de la globalización, como lo es la inversión de las corporaciones multinacionales posteriormente conocidas como empresas transnacionales y el *business process of outsourcing/offshoring* (BPO). Así como también el término: tecnología de la información e internet, los cuales se explicarán más adelante para llegar a comprender el tema central de este estudio exploratorio sobre los *call centers* en Guatemala.

#### 3.1 Empresas transnacionales

La empresa transnacional es un sinónimo en la actualidad de lo que se conocía como empresas multinacionales mencionadas anteriormente, como lo explica el libro *Joint Venture Internacional* (Sierralta: 1996); se designa a estas empresas de cualquier tamaño que tienen su sede en uno o más países y funcionan en otros. También dice, que se busca una unidad de concepto y criterio que supera la diferencia de la empresa productora multinacional, o la empresa comercializadora multinacional o las empresas de propiedad y/o control financiero internacional.

Este mismo autor explica que, las empresas transnacionales les corresponde una parte importante del comercio mundial, ya que, promueven grandes trasferencias de capital y tienen a su cargo, el funcionamiento de los mercados financieros internacionales. Debido a estas circunstancias, exigen a otros países donde los costos sean bajos, esto hace formar especialistas, proporcionar técnicas y mejorar su capacidad de decisión en las relaciones con las empresas transnacionales: desde la motivación, facilidades e incentivos para la participación de las mismas, en el proceso

de desarrollo, hasta la elección de los sectores productivos que se van a beneficiar, pasando por la elección de la estrategia de negociación, y por último, el control de las empresas transnacionales una vez establecidas en el país.

En este mismo libro mencionado anteriormente *Joint Venture Internacional* (Sierralta: 1996) manifiesta que es importante conocer los factores que las empresas transnacionales consideran favorables para la inversión y evaluar las perspectivas de que el país reciba inversiones extranjeras. Una economía dinámica, una situación geo-económica particular, la presencia de recursos naturales pocos comunes, una mano de obra calificada y de bajo costo, un régimen político estable, una legislación fiscal y arancelaria favorable y un régimen cambiario libre, representan alguna de las motivaciones que mueve tal tipo de empresas.

Con este nuevo panorama de lo que representan las empresas transnacionales para el país toma auge una nueva tendencia de comercio en el rubro de servicios los cuales son los *call centers*. Los servicios como bien se sabe, son actividades que cubren las necesidades de los consumidores en el momento que se realizan, solo que ahora se hacen en un país ajeno a donde se originan estos servicios.

Esto se ha logrado, según el libro mencionado en el párrafo anterior, por el desarrollo de este tipo de empleo desde los años sesenta, gran número de empresas pudieron reestructurar su política de personal contratando a trabajadores migrantes, pero que con la nueva tendencia de comercio de los servicios, ahora las empresas contratan a otra empresa de otro país lo que se conoce como *offshoring*<sup>9</sup> en inglés que significa fuera de las fronteras, lo cual también se puede entender como *outsourcing* internacional.

---

9. *Offshoring*: Significa en español fuera de las fronteras nacionales.

Esto es debido a que los costos son menores, para garantizar que la inversión sea segura, productiva y que genere ganancias casi netas. Esta evolución de la economía capitalista vela por un único objetivo de tener ganancias más fuertes para poder seguir implementando sucursales en otros países y ser poderosos económicamente. En cuanto a la producción, es decir, el trabajo que se realiza es como si estuviera dentro de las fronteras nacionales del país inversor.

Siguiendo la línea de cómo ha evolucionado la inversión extranjera, empresas transnacionales, que tienen sus inversiones y operaciones en países en vías de desarrollo que resultan favorables para las dos partes, tanto el que invierte, porque logra tener más ganancias en comparación si invierte en su país. Para el país receptor, genera empleo y los salarios son relativamente mejores a un sueldo que se gana en un puesto de empresa nacional, es el caso de los *call centers* en Guatemala.

Ahora bien, este escenario de recursos en los países en vías de desarrollo y de inversión por parte de los países ricos, genera una dependencia como se toma en base la teoría de la dependencia económica, esto es debido a que en los países subdesarrollados, la falta de una variedad de avances tecnológicos y organizacionales, el no tener un know-how, organización y gestión en muchos casos para responder a las oportunidades de comercio e inversión que requiere la cobertura de todo el mercado global. Sin embargo, se puede destacar que esto más bien genera una co-dependencia, el país inversor necesita ahorrarse costos para seguir produciendo más y los países subdesarrollados necesitan de esas inyecciones económicas para movilizar la economía nacional y así mismo generar más fuentes de empleo. Esto también conlleva a que las personas que quieren aplicar en el rubro de servicios puedan aprender nuevas técnicas de trabajo, de organización, de planificación, de gestión e incluso mejorar el uso de programas en las computadoras y el manejo de idiomas, ya que los servicios se prestan en el extranjero.

### 3.2 Outsourcing

Un término que tiene primordial importancia en el ámbito de los *call centers* es el de *Outsourcing* lo que se traduce en español subcontratación, tercerización y externalización. Este término puede ser aplicable para pequeñas, medianas y grandes empresas, ya que su objetivo es contratar a terceras partes para poder ejecutar sus inversiones, el manejo de la tecnología, capacitaciones y realización de las operaciones.

La tesis *El contrato de Tercerización (Outsourcing) y la Necesaria Participación del Notario en su Faccionamiento* (González: 2012) explica que la pequeñas empresas, por falta de recursos empezaron a entregar su contabilidad, nómina, inventarios y cuentas por cobrar a estas terceras partes o empresas, las medianas empresas se evitaron el problema de hacer investigaciones de mercados y de contratar personal. Así mismo sucede con las grandes empresas. Esta potestad o tutoría, explica la autora González, que se le da a terceras empresas o partes, es aplicable a cualquier tipo de negocio que piense en grande y quiera sin costos adicionales o costosos, alcanzar mejores resultados.

Esta misma autora indica los antecedentes de *Outsourcing*: Existen dos posiciones que explican el nacimiento de la Tercerización, término en español que se refiere a *outsourcing*.

- 1) Por un lado, es la posición más aceptada aquella que explica que el *outsourcing*, nace en los años setenta del siglo pasado con la revolución post- industrial, y encuentra su auge dos décadas después con la revolución informática, para culminar con el modelo fordista. Durante este periodo, la empresa estadounidense se convierte en gran empresa, dedicándose no sólo a su negocio principal, sino también a actividades satelitales que, aunque no son esenciales, sí son necesarias. Y es el modelo postfordista el que, de acuerdo a Raffaele De Luca Tamajo, posibilita la flexibilización laboral, transformando los cimientos del entonces tradicional derecho laboral. (Pág. 40)

- 2) Por el otro lado, está la posición, que sostiene que en Italia la economía informal es la creadora de la especialización flexible, antecedente de la Tercerización (*outsourcing*), y esto es debido a que surgió a propósito de la informalidad del sector agrario en su camino a la economía agroindustrial, donde la pequeña empresa agraria necesitaba de servicios especializados del sector informal (por tener menor costo de servicios) y de donde nace la entonces figura de la Tercerización. (Págs. 40 – 41)

Así mismo, para adentrarse más en el tema, de *Outsourcing*, como se expone en el libro *El Trabajo en El Mundo*, publicado por la Oficina Internacional de Trabajo (Autor: 1984), que una de las tendencias de empleo, es el trabajar para las agencias de empleo temporales y las empresas de subcontratación, y con contratos de duración determinada.

Ahora bien el *outsourcing* internacional o servicios *offshore*, constituyen una verdadera estrategia empresarial. Se trata de una manera más inteligente de producir valor añadido aprovechando la mano de obra disponible en todo el mundo en gran medida por las empresas de países desarrollados para aumentar la rentabilidad invirtiendo en países en desarrollo en los que los salarios son relativamente bajos.

Esta nueva tendencia comercial en los negocios internacionales se enmarca dentro del fenómeno económico de la globalización a través de la teoría económica neoliberal donde se rompen las fronteras dándole cabida a la transnacionalización e internacionalización de los servicios.

Tipos de *Outsourcing* (García : 2001):

- Subcontratación de Economía:

Esta forma de subcontratación, se puede aplicar en todos los casos en donde se determine que es más económico o ventajoso, desde el punto de vista del precio de costo, contratar a una empresa especialista para que desarrolle ciertas actividades que para la empresa contratista no constituyen su desempeño principal. La subcontratación

puede ofrecer unas condiciones económicas muy convenientes porque las empresas subcontratistas pueden tener costos inferiores. Están en ventaja por el hecho de que sus gastos generales son menos elevados y sus gastos administrativos suelen ser menores sin olvidar que sus costos salariales normalmente son también inferiores.

#### - Subcontratación de Especialidad

La razón principal por la que el contratista toma la decisión de subcontratar ciertos servicios es por el hecho de que el subcontratista se encuentra mejor especializado y equipado para realizar un servicio profesional y preciso, pues la empresa contratante está ocupada en actividades de diferente índole que le generan un mayor valor agregado, o que representan su parte principal para el negocio; en tanto que aquellas actividades menos laboriosas para el éxito del negocio, que no le generen mayor valor agregado; sí representan la actividad económica principal para el subcontratista, por lo que se espera que estas empresas ofrezcan un servicio de calidad fundamentada en la especialidad que poseen.

En la subcontratación de especialidad es fundamental la calidad y el factor económico pasa a segundo plano. La empresa que subcontrata los servicios no lo hace pensando primero en ahorrarse un poco de dinero y reducir así sus costos operativos y fijos, sino que lo hace más bien pensando en recibir la mejor calidad del servicio contratado.

#### - Subcontratación de Capacidad:

Es aquella en la que la empresa contratante recurre a un subcontratista, generalmente cuando la capacidad instalada con la que cuentan no es suficiente para poder satisfacer la demanda de un bien o servicio. Además, se puede utilizar este tipo de subcontratación cuando el contratista se percata de que es imposible o demasiado gravoso ejecutar en el plazo requerido algunas operaciones internamente, aunque éstas estén capacitadas para hacerlo, pero en un plazo más amplio.

También cabe la posibilidad de que se recurra a este tipo de subcontratación de servicios cuando circunstancias críticas lo imponen como consecuencia de ciertas

imprevisiones o conflictos (conflictos laborales, ausentismo, problemas en la maquinaria o equipo); sin embargo, no es siempre consecuencia de una irregularidad.

En el escenario nacional en cuanto al *outsourcing* de la producción y de prestación de servicios (Alvarado: 2014) respecta al igual que en el plano internacional, se desarrolló a partir de la tercera revolución industrial en la década de los 70 hasta el día de hoy. Esto produjo cambios importantes en la organización de la producción y del trabajo y relaciones entre empresas.

A fines de los años 80 y comienzos de la década de los 90, Guatemala vivió una serie de cambios institucionales y estructurales en el ámbito político y económico siendo uno de los cambios el nuevo marco institucional establecido en la Constitución de 1985, el fin del conflicto armado en el año 1996 y la privatización de empresas públicas, nuevas leyes de protección al consumidor, el fin del proceso de sustitución de importaciones y la intensificación del fenómeno de la globalización impulsando así el comercio exterior casi suprimiendo las políticas industrial y agrícola.

El autor Osvaldo Sunkel (Granell: 1974) resalta el análisis a fondo los sectores desarrollados de los países periferia y los sectores subdesarrollados que coexisten con la riqueza en los países centro a través de un esquema analítico complejo en donde tiene en cuenta la capacidad de crecimiento y la polarización nacional e internacional que acompaña las relaciones económicas. Esto muestra que las economías dependen unas de otras pero a la vez generan crecimiento económico paralelamente pero en diferente intensidad y magnitud. Sin embargo, está la contraparte que la mayoría de estudiosos sobre la economía lo ven de otra manera. Celso Furtado (Granell: 1974) que estudia el caso de Latinoamérica que teniendo en cuenta que la gran sociedad multinacional posee las técnicas más avanzadas, repercute en un aumento del poder de monopolio que ejercen sobre las empresas mixtas, es decir, asociados locales y sobre sus rivales locales y de manera general sobre la economía de los países de América Latina, incrementando constantemente la primitiva relación de dependencia hasta nuestros días.

### 3.3 Business Process Offshoring/Outsourcing

El *Business Process Outsourcing* (BPO), según Douglas López en su tesis *Estudio sobre los efectos al Desarrollo de Guatemala por parte de los Call Centers bajo el Ámbito de las Relaciones Internacionales desde el Año 2000 hasta el año 2013* (2015) citando al autor Ilan Oshri y demás autores en el libro *The Handbook of Global Sourcing and Offshoring*; es una categoría variada con actividades que incluyen la Administración de Riesgo Empresarial o *Enterprise Risk Management* (ERM), la Administración de Recursos Humanos o *Human Resources Management* (HRM) y la Administración de Relaciones con los Clientes o *Customer Relations Management* (CRM). A estas categorías se les puede agregar el Procesamiento de Negocios Offshore o *Business Process Offshoring/Outsourcing* (BPO), la Tercerización de Transformación de Negocios o *Business Transformation Outsourcing* (BTO), la Tercerización de aplicación de Negocios o *Business Application Outsourcing* (BAO), el *Multisourcing* y el Servicios Compartidos o *Insourcing*.

En los párrafos siguientes se hace una breve descripción de lo anteriormente expuesto por los autores Ilan Oshri y demás autores y la traducción de Douglas López en la tesis anteriormente mencionada:

El *Business Process Offshoring* (BPO) se refiere a la transferencia de tareas o procesos hacia proveedores ubicados en países con costos laborales menores. El tipo de tareas incluyen el procesamiento de transacciones o cuentas, traducciones y transcripciones.

Por aparte el *Business Transformation Outsourcing* (BTO) es una extensión del modelo BPO convencional e involucra la transferencia de toda la responsabilidad por las operaciones *back office*<sup>10</sup> a un proveedor externo en aras de maximizar los beneficios de las operaciones a largo plazo.

---

10. *Back Office*: Literalmente se traduce como "Detrás de la Oficina", y este término se define como la parte de las empresas que realizan las tareas destinadas a gestionar la propia empresa y que no tienen contacto directo con el cliente, como las labores informáticas y de comunicaciones, de gestión de recursos humanos, contabilidad o finanzas.

El BAO, conocido también como el Suministro de Servicios de Aplicación o *Application Service Provider* (ASP), es una variante en la cual una compañía que ofrece servicios informáticos renta aplicaciones particulares a otra empresa, ahorrándose el mantenimiento. Sin embargo, la empresa contratante es responsable del software y por tanto, del desempeño y confiabilidad de los procesos.

El *Multisourcing* consiste en distribuir y asignar procesos entre los múltiples proveedores de BPO, distribuyéndose así los riesgos mientras se busca la máxima explotación de las fortalezas de los distintos proveedores. *Multisourcing* se aplica a los distintos modelos de entrega del servicio como el *onshoring*, *nearshoring* y *offshoring*. *Onshoring* es la tercerización a varias empresas dentro del mismo país mientras que *nearshoring* es la tercerización a empresas en países cercanos. *Offshoring* es la tercerización a empresas localizadas en países más lejanos.

El *In sourcing* es una modalidad del BPO en la cual las empresas crean entidades dentro de sí para ofrecer servicios específicos como pagos de planilla, facturación, viajes y procesamiento de cargos. Regularmente, los servicios compartidos aprovechan aplicaciones informáticas y otras plataformas tecnológicas comunes para lograr la disminución de costos.

Por otro lado, la Tercerización de Información Tecnológica<sup>11</sup> o *Information Technology Outsourcing* (ITO) se centra en la producción y el uso del software. Sus actividades van desde el manejo de redes comunicación hasta el desarrollo e investigación (I+D) del software. Estos servicios pueden ser tanto de bajo valor hasta de mayor valor agregado.

Por último, el *Knowledge Processing Outsourcing* (KPO), son los servicios de mayor valor agregado que se caracteriza por servir productos y servicios específicos y no son relacionadas a las funciones administrativas generales.

---

11. Information Technology (IT) por sus siglas en inglés significa Tecnología de la Información.

Para el caso de Guatemala, el sector de servicios, se encuentra un fuerte representante de varias empresas a nivel nacional, que se conoce como la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT), que cuenta con una Comisión de IT & BPO, el cual, es un sector conformado por empresas que desarrollan y/o comercializan soluciones tecnológicas a nivel nacional e internacional, ofreciendo al mercado en su mayoría productos propios, de alto prestigio y de reconocimiento mundial. Entre los sectores que atiende se encuentra: Gobierno, Industria, Academia, Telecomunicaciones, Banca, Salud, Educación, Agrícola, Turismo, Farmacéutico, entre otros.

En el caso de los *call centers*, su externalización fue motivada por la especialización de algunas empresas en las relaciones entre los clientes y las empresas, conocido como Administración de Relaciones con el Clientes o *Customer Relations Management* (CRM) según remarca Douglas López en su tesis *Estudio sobre los efectos al Desarrollo de Guatemala por parte de los Call Center bajo el Ámbito de las Relaciones Internacionales desde el Año 2000 hasta el año 2013* (2015) de acuerdo a lo que dice el autor Jordi Thirió en sus apuntes sobre El Sector de *call centers*: Estructura y tendencias, el cual es: *...una función que adopta la empresa que decide generar una nueva relación con clientes, que se podría llamar bidireccional: la empresa cubre las necesidades actuales y futuras de su cliente y éste le brinda información de su ciclo de necesidades y posibilidades de desarrollo.* (Pág. 10)

Los *call centers* son el resultado de lo que se conoce como servicios *offshore*, es decir, el intercambio de servicios que son elaborados en un país y son recibidos en otro país. Por lo tanto, este término se refiere, a que el trabajo productivo se realiza fuera de las fronteras nacionales. El rol que toma el *Offshoring*, es de la empresa que contrata a la empresa que buscará establecer el negocio en otro país, comúnmente, los países en vías de desarrollo.

Ejemplifico las relaciones estructurales de los componentes que hacen posible mostrar gráficamente en el siguiente esquema, la implementación de *call centers* en base al proceso de *outsourcing* internacional / *offshoring*:

## Empresa Transnacional “Cliente” – Inversión Extrajera



### Servicio de *Outsourcing*

Agencia que se contrata en el extranjero para llevar a cabo las operaciones productivas, administrativas, recursos tecnológicos, humanos, hardware y software para el establecimiento del *call center*

### País de destino -

Offshoring/outsourcing internacional  
Trabajadores

\* Fuente de imágenes: Internet.  
Estructura: elaboración propia.

### 3.4 Internet y la Tecnología de la Información

La tecnología dice el autor Fuat Aican en mención a los autores Céspedes y González en el libro *Software para el Desarrollo* (2005), puede ser considerada como un gran motor de la era del conocimiento en un mundo donde el capital es el objetivo final de la riqueza, en donde el conocimiento es el carburante que lo alimenta y por esta causa, significa la aceleración del cambio.

Entonces esta combinación de conocimiento y tecnología y especialización en las tareas o servicios que se quieran proveer, se logra con lo que se conoce como Tecnología de la Información (TI) según el libro *Software para el Desarrollo* (Aican:

2005) indica que, la industria de TI, puede servir en tres rubros de la economía principales, que según con la clasificación de la empresa más grande de programación del mundo Microsoft los clasifica: equipos de computación, programación de computadoras (programas y sistemas) y servicios. A continuación se hace una breve explicación de esta clasificación anteriormente mencionada.

Equipos de Computación (*hardware*): El equipo es el elemento físico de los sistemas de TI. Se divide en tres categorías. 1. Sistemas de TI: como computadoras personales, servidores y estaciones de trabajo, componentes de donde estos sistemas son montados; 2. Periféricos y dispositivos adicionales (impresoras, *scanners*, disco duros externos; 3. Equipos de comunicación de datos (*Routers*, módems e interruptores de centros de redes).

Programas para computadora (*software*): El programa ayuda a la gente a usar el equipo de computación para realizar tareas específicas.

Servicios: Los proveedores de servicios ayudan a la gente a usar TI de forma más eficiente. Como en el sector de programación, el sector servicios de TI es diverso. Su alto crecimiento en los últimos años se puede atribuir tanto a la creciente sofisticación de los sistemas de TI, como a la integración de la Internet a virtualmente todas las facetas de computación. Los proveedores de servicios de TI pueden ayudar a los usuarios a seleccionar, implementar y mantener sus sistemas de TI; operar centros de llamadas (*call centers*) y otros servicios de soporte de TI, capacitando a la gente para usar TI; u ofrecer servicios de aplicación basados en la red, diseño de red y servicios de hosting, entre otros.

El uso del internet hizo posible extender estas oportunidades de la industria de TI al ambiente en línea. Las inversiones en TI ayudan a las organizaciones a ser más eficientes y a sus empleados a ser más productivos. Por lo mismo, esto permite que las empresas aumenten su producción y los salarios sin aumentar los precios.

Para Guatemala la importancia que tiene este rubro de los servicios para que otros países quieran traer más inversiones al país, y esto haga generar más empleo y favorecer económicamente a los empleados con esta nueva modalidad de trabajo, es

fortalecer el servicio de las telecomunicaciones, en el caso de los *call centers* proveyendo servicios de calidad con el buen uso de las tecnologías y los recursos que estas ofrecen.

### **3.5 Telecomunicaciones y *Call Centers***

La industria nacional (Camus: 1994) se ha concentrado tradicionalmente en la Ciudad de Guatemala. Sin embargo, actualmente se han expandido los servicios de telecomunicaciones con la implementación de *call centers* en otros lugares del país, como en la cabecera del departamento de Quetzaltenango y en la ciudad de Antigua Guatemala. Esto hace reflexionar que en los lugares donde se establecen, son áreas donde hay un alto porcentaje de personas extranjeras o que dominan el idioma inglés, francés, portugués y alemán. No se debe olvidar que como este tipo de trabajo están ubicados en solo ciertas ciudades, se da un fenómeno de migración interna a nivel nacional.

Es importante explicar el desarrollo de las telecomunicaciones, lo cual con la evolución de la tecnología logró desarrollar el rubro de los servicios, específicamente de los *call centers*. Así como definen los autores Kenneth Laudon y Jane Laudon, en su libro *Administración de los Sistemas de Información, Organización y Tecnología* (1996) definen las telecomunicaciones, como la comunicación de información, por medios electrónicos, a cierta distancia. La revolución de las comunicaciones, tiene dos componentes: cambios rápidos en la tecnología de las comunicaciones y cambios igualmente rápidos en la propiedad, control y mercadotecnia de los servicios de telecomunicaciones.

Explican estos mismos autores, que anteriormente, las telecomunicaciones significaban transmisión de voz mediante líneas telefónicas. En la actualidad muchas de las transmisiones de telecomunicaciones son de información digital, usando las computadoras para la transmisión de los datos de un lugar a otro.

También, describen que un sistema de telecomunicaciones, es un conjunto de software y hardware compatibles ordenados para comunicar información de un lugar a otro. Los componentes esenciales de un sistema de telecomunicaciones son los siguientes (Págs. 8 -48):

1. Computadoras para procesar la información.
2. Terminales o dispositivos de entrada y salida que envíen o reciban datos.
3. Canales de comunicaciones, los enlaces mediante los cuales los datos o la voz son transmitidos entre los dispositivos de emisión y recepción en una red. Los canales de comunicación emplean diversos medios de comunicaciones, como líneas de teléfonos, cables de fibra óptica, cables coaxiales y transmisión inalámbrica.
4. Procesadores de comunicaciones, como módems, multiplexores y procesadores frontales que proporcionan las funciones de soporte para la transmisión y la recepción de datos.
5. Software de comunicaciones, que controla las actividades de entrada y salida y maneja a otras funciones de la red de comunicaciones.

Los canales de comunicación explican los autores de apellido Laudon, son los medios mediante los cuales los datos se transmiten de un dispositivo en una red a otros. Los *call centers* usan dos canales de comunicación regularmente, el cable de fibra óptica y transmisión inalámbrica por medio de satélites. La fibra óptica siguiendo la misma línea de los autores Laudon describen que es un medio de transmisión de alta velocidad, ligero y durable, que consiste en finos haces de fibra óptica transparente pegada a un cable y es muy apropiado para los sistemas en donde se requieran transferencias de grandes volúmenes de datos. Ahora bien, los satélites, son para la transmisión de datos usando satélites orbitales para servir como estaciones de enlace para la transmisión de señales de microondas, que se usan en

general para las comunicaciones en organizaciones grandes y geográficamente a largas distancias.

La virtualización del trabajo, siendo un verdadero flujo y proceso de información, tiene ciertas ventajas (no hay distancias ni barreras para el acceso al mercado laboral). En la mayoría de *call centers* o personas contratadas por empresas especializadas en este rubro de servicios, el trabajador no es necesariamente del propio país, como sucede en este tipo de inversión en países en vías de desarrollo, las empresas acuden a mano de obra barata, mucho más disciplinada y menos problemática como la local, así describen los autores Tales y Hernández, en el libro *Internet, Redes de Computadores y Sistemas de Información* (1998).

Otro concepto de los *call centers*, es el que cita Meoño de los autores Taylor y Bain, que los definen como una forma de operación, donde los trabajadores utilizan computadoras para realizar y recibir llamadas<sup>12</sup>, de las cuales son controladas por medio de sistemas automatizados de distribución o sistemas predictivos de marcado de llamadas.

En este punto, conviene también, definir el concepto de *Contact Center*, que van muy de la mano con los procesos de los *call centers*. Estos se definen, como el uso de equipos de información y de comunicación por medio de tecnologías digitales y los correos electrónicos, existentes entre los años de 1997 y 1998.

Ahora bien, cabe hacer la clasificación de los *call centers*, existen los servicios de empresa a empresa, que se conoce en inglés como *Business to Business* y se abrevia como “B2B”. Y el servicio que se ofrece directamente a los consumidores, que se conoce como *Business to Customer*, el cual se abrevia como “B2C”. Y estos se adaptan dependiendo el tipo que el “Cliente” requiere. El cliente es la empresa motriz que ha contratado a otra empresa para implementar funciones fuera de sus fronteras, donde los costos se van reducir y las ganancias van a ser favorables.

---

12. Al proceso de realizar y recibir llamadas, se le conoce en los *call centers* como los procesos de outbound (realizar llamadas) y inbound (recibir llamadas).

Así, es como la evolución de la informática, el conocimiento, la alta tecnología y sus aplicaciones en sistemas operativos expertos, crea un nuevo concepto de trabajo.

El empleo en los *call centers* está aceptado social y legalmente en el país sin embargo, se tienen que establecer buenas relaciones laborales las cuales se tienen que definir claramente para no confundir la esclavitud del trabajo en un *call center* porque se escuchan comentarios por parte de un buen número de trabajadores de este tipo de industria, que los *call centers* son maquilas electrónicas, ya que no hay una regulación nacional específica para este tipo de industria. Este tema se abordará en el capítulo siguiente.

## Capítulo IV

### Business Process of Outsourcing / Offshoring,

#### *Call Centers* en Guatemala y Marco Jurídico

#### 4.1 Ambiente Económico de los BPO – *Call y Contact Centers*

La industria BPO en el país cuenta con un plan estratégico de desarrollo que está siendo liderado por los CEO's<sup>13</sup> de las principales empresas nacionales e internacionales operando en el país en un trabajo conjunto con el Ministerio de Economía, el Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM) - Es un programa nacional participativo, facilitador de los esfuerzos y alianzas interinstitucionales entre el sector público, empresarial y sociedad civil, para el desarrollo de la competitividad del capital humano y empresarial, que genere la inversión contribuyendo al desarrollo descentralizado del país –, *Invest in Guatemala*, el Consejo Privado de Competitividad (CPC) - Es una organización privada sin ánimo de lucro cuyo objeto es proponer, impulsar y apoyar políticas y estrategias que permitan mejorar significativamente la competitividad del país - y como aliado estratégico el clúster de CC&BPO/ Agexport. Este plan proyecta que el sector genera más de 100,000 empleos directos para el año 2020. Esto según el informe; *Características de las Unidades Productivas y los Trabajadores en la Industria de los BPO-Call center*, elaborado por la Dirección General de Empleo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social en junio 2015.

De acuerdo al informe de “*BPO – Industria en Guatemala*” elaborado en el año 2014 - Guatemala tiene la fuerza laboral más grande y joven de Centro América. Con más de 15 millones de habitantes de los cuales 70% es menor de 40 años, Guatemala posee un recurso humano joven y activo disponible para esta industria.

---

13. *Chief Executive Officer*, es decir Director general de la empresa.

El BPO (Hernán: 2011) tiene su éxito porque son los departamentos de recursos humanos y de reclutamiento porque se encargan de buscar a las personas que llenen los requisitos pedidos por el cliente (inversionista del país extranjero) para cumplir con las funciones que en nuevo trabajo (*call center*) le exige. Así mismo, se encargan de pagar los salarios a los trabajadores en base al presupuesto que el cliente ha asignado. Lo cual resulta de mucho beneficio para el cliente porque solo se enfoca en su negocio sin preocuparse específicamente en los trabajadores y actividades operativas que no tienen valor añadido, obteniendo así una reducción de costos recibiendo a cambio servicios competitivos con las herramientas necesarias y procesos de control estándar en sus filiales que ayudan a control mejor la eficiencia y la competitividad para poder establecer nuevas filiales, crear nuevos productos y servicios que generarán más riqueza para el cliente que a la larga servirá para que generen nuevos empleos ya sea en el mismo país o en otros nuevos destinos.

En el informe de *Doing Business* del año 2014 elaborado por el Banco Mundial - este es un reporte que provee medidas objetivas de las regulaciones de los negocios y sus reforzamientos en economías seleccionadas en el nivel subnacional y a nivel regional - señala que Guatemala genera un ambiente de negocios estable, por lo cual se atrae la inversión extranjera.

La Inversión Extranjera Directa (IED) se define como la transferencia del capital, personas, el *know how* (en español saber cómo) y tecnología de una país al otro con el propósito de establecer o adquirir ingresos generando ganancias, de acuerdo a lo que Gereffi explica en su libro *The Offshore Service Industry: A new Opportunity for Latin America Center on Globalization, Governance, & Competitiveness* (2009).

También explica que hay 2 tipos de IED, los activos fijos (*fixed assets*) en el cual el inversor tiene control físico sobre la propiedad durante el tiempo de la inversión, y el portafolio en el cual se adquieren las acciones de una compañía localizadas en el país extranjero. Las actividades de inversión se diversifican, ya no son sólo las de manufactura que han sido las inversiones tradicionales sino que ahora están las industrias de servicio y tecnología.

Guatemala es la puerta de acceso a los servicios de *outsourcing* en Centroamérica y ofrece múltiples ventajas y beneficios que la colocan como el mejor destino de *outsourcing* de la región de acuerdo al informe de *Invest in Guatemala* – que se realizó en el año 2014 para dar a conocer el sector de BPO y su desarrollo en Guatemala-.

Las ventajas competitivas que promueven en el sector de los *call centers* para el país descritas según el informe: *Características de las Unidades Productivas y los Trabajadores en la Industria de los BPO-Call center* y el informe de *Invest in Guatemala* coinciden, las cuales son:

- Disponibilidad y costo de mano de obra: Con más de 15 millones de habitantes, la fuerza laboral del país es de 5.9 millones de personas, caracterizados principalmente por sus altos estándares en servicio al cliente debido a aspectos culturales. El país ofrece una población joven y con sostenibilidad en el largo plazo para la industria de BPO. Otro factor a resaltar y que es protagonista de la industria, es el manejo del idioma inglés es alto en las generaciones más jóvenes, como lo han reconocido importantes empresarios operando en el país, quienes en repetidas ocasiones han mencionado que han escogido a Guatemala por sus altas destrezas en el idioma inglés.
- Clima de negocios favorable, Guatemala se ubica en el Top 10 en América Latina y el mejor país de Centroamérica para hacer negocios (de acuerdo al *Doing Business 2014* del Banco Mundial de Guatemala). Guatemala ingresó al ranking de los 100 mejores destinos para subcontratación de servicios de negocios y tecnología en el 2013, y en un solo año cuatro puestos. Sus reformas estratégicas en aspectos como establecimiento de negocios, obtención de licencias de construcción y pago de impuestos también colocan a Guatemala en el Top 10 de países más reformadores en el mundo.

- En el informe de *Invest in Guatemala*, indica que otra ventaja son los incentivos y regulaciones del Gobierno: Leyes que benefician a la industria ofrecen grandes incentivos tanto para empresas nacionales como extranjeras, exonerándolas de varios impuestos al cumplir requerimientos específicos.

- En este mismo informe, otra de las ventajas que juegan un rol prescindible en la industria de BPO – *Call y Contact centers* son las Telecomunicaciones e infraestructura eléctrica de primer nivel: Guatemala ofrece una legislación flexible (porque se adaptan a las leyes nacionales de aplicación internacional de zona libre de industria y comercio y la ley de fomento y desarrollo de la actividad exportadora y de maquila y el código de trabajo) y competitiva en cuanto a las telecomunicaciones, permitiendo un alto desarrollo de su infraestructura. El país brinda niveles de redundancia de 99.99%, conectividad al Network Access Point (NAP, en español punto de acceso al network que significa servicio de cambio de la red pública donde los Proveedores de Servicios de Internet (ISP) pueden conectarse entre sí) de las Américas a través de 3 cables submarinos y dos cables terrestres, capacidad instalada para STM-6, capacidad inalámbrica de conexión 4G, velocidades en líneas fijas de hasta 10 MBPS e inalámbrica de entre 30-50 MBPS, 16 proveedores de internet y 3 de servicio telefónico (con más de 20 millones de líneas celulares, con un índice de penetración de 119.5% de acuerdo a la Superintendencia de Telecomunicaciones).

Guatemala también posee una industria de energía eléctrica sumamente dinámica, ofreciendo un índice de cobertura de más del 95% en Ciudad de Guatemala y con una impresionante estabilidad que excede las expectativas de los clientes. Esto se traduce en alta estabilidad del servicio de electricidad ofrecido en la Ciudad y una clara ventaja para el país.

Uno de los factores que influyen en esta industria, y que los 2 informes de *Invest in Guatemala* y *Características de las Unidades Productivas y los Trabajadores en la Industria de los BPO-Call center* elaborado por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social es Excelente ubicación geográfica: Guatemala es un excelente destino *nearshore* (zona horaria, distancia, accesibilidad) con una zona horaria similar a los

Estados Unidos y a tan solo 2-3 horas por avión de las principales ciudades de este país. Con un aeropuerto catalogado como A1 por la FAA y más de 160 vuelos directos a las principales ciudades del mundo.

- Otro factor del cual coinciden estos informes es la afinidad Cultural: La cercanía con los Estados Unidos y la influencia de su industria televisiva le ha brindado a Guatemala una afinidad cultural con la sociedad Americana (principal mercado para la industria de *Call center/BPO*). Acento Neutral en la pronunciación del español en Guatemala. Esto permite transmitir la información de forma clara y mantener una fluida comunicación. Se cuenta con el potencial para atender operaciones en español a costos muy competitivos en relación a otros países de habla hispana. Además, se posee gran potencial para cubrir los servicios bilingües (español e inglés) del mercado latino en Estados Unidos.
- Otra de las ventajas según el informe del Ministerio de Trabajo son los altos niveles salariales, son de los más competitivos a nivel regional. El promedio del salario viene siendo de Q.4,000.00, el equivalente de \$450 para el sector operario (agentes). Esto incluye sueldo base, bono incentivo de ley, bonos de asistencia y de producción.
- La Industria *Call center/BPO* está altamente desarrollada: Con más de 10 años de existencia, esta industria ha alcanzado altos niveles de madurez y ha logrado que el sector privado, el gobierno y la academia trabajen desarrollando sinergias para apoyar el crecimiento y sostenibilidad de la industria.

El informe de *Invest in Guatemala* indica que en Guatemala existe una amplia gama de academias, además de la escuela de idiomas de la universidad pública del país y del instituto de capacitación técnica (INTECAP), ofrecen cursos de inglés enfocados en desarrollar el conocimiento de la población más joven.

Todas estas ventajas presentan al sector como un excelente destino para inversiones en BPO.

## 4.2 Interdependencia Económica

Desde las Relaciones Internacionales, este tipo de empresas transnacionales se estudia por la interdependencia económica que ha generado la Globalización, ya que este proceso económico rompió las barreras económicas que también debe su auge a la tecnología.

La interdependencia compleja según Keohane y Nye, en su obra *Power and Interdependence* (1989) describen las características de esta misma:

1. Los asuntos de seguridad nacional y, por ende, el eventual uso de la fuerza militar no son los más importantes.
2. No hay una clara priorización de los asuntos por tratar dentro de una área particular de política.
3. Hay múltiples canales de comunicación por actores gubernamentales y no gubernamentales.

Los canales de comunicación se resalta que en este caso las empresas y multinacionales inciden en las relaciones internas como en las externas. Así mismo explica el libro *La Cooperación Oficial Descentralizada: Cambio y Resistencia en la Relaciones Internacionales Contemporáneas* (Días: 2008) "las políticas internas de los diferentes países interfieren entre sí cada vez más" (Pág. 53).

Siguiendo en la misma línea de estos autores anteriormente mencionados, los contactos transnacionales y transgubernamentales son analizados dentro de la interdependencia compleja. Los asuntos trascienden el ámbito de las agencias oficiales de asuntos exteriores de los Estados Nacionales y se recurre a mayores contactos entre burocracias, grupos empresariales, transnacionales etc.

Las organizaciones internacionales toman mayor relevancia en la medida que crean la institucionalidad internacional sobre diversos asuntos (económicos, ambientales, territoriales, marítimos, etc.). Esto hace ver que los cambios que se dan

en la economía, como el desarrollo tecnológico, pueden explicar en parte los cambios que se dan en los regímenes internacionales de interdependencia.

Esta interdependencia de las empresas nacionales e internacionales sin embargo no está muy regulado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en cuanto a regulación internacional se refiere, aún menos en la regulación nacional. Esto muestra una debilidad dentro del país nacional ya que las empresas transnacionales miran una debilidad de la cual se aprovechan para poder generar más ganancia y aún así no exceder en la paga de salarios a los trabajadores de la empresa transnacional.

Según resalta Douglas López en sus tesis *Estudio sobre los Efectos al Desarrollo de Guatemala por parte de los Call center bajo el ámbito de las Relaciones desde el año 2000 hasta el año 2013* (2015) de los autores Gereffi et al. en el libro *The Offshore Service Industry: A new Opportunity for Latin America Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University* (2009): El neoliberalismo y la globalización se basan en los valores de la interdependencia y la competitividad. Según:

La interdependencia es una relación en la cual la ruptura de relaciones o reducción de intercambio tendría efectos similares entre las partes involucradas. En efecto, las interacciones son más cooperativas y se logran intereses comunes. La interdependencia se basa en dos principios, el de sensibilidad y vulnerabilidad. Por sensibilidad se debe entender "...la medida y el costo en que un cambio en un marco concreto de la política de un actor afecta a este" (Del Arenal: 2007, Pág. 310) mientras que la vulnerabilidad se refiere a la medida y el costo en que un actor puede ajustar su política a la nueva situación" (Del Arenal: 2007, Pág. 310). En cuanto a la competitividad, si antes había una dicotomía en la definición macroeconómica y microeconómica, con la Globalización estas dos se fusionaron para definirla como la búsqueda de un balance comercial positivo mediante la expansión de la oferta nacional. (Págs. 35 – 36)

Con lo anteriormente descrito, se puede llegar a entender que la

interdependencia crea una situación de gana-gana, en el cual los países que invierten sacan mayor ganancia en cuanto al ahorro de costos y los países que reciben esa inversión generan empleo.

El informe de *Invest in Guatemala*, refiere a que la gran mayoría de servicios que la industria realiza se destinan al exterior. Según estimaciones de Tholons<sup>13</sup>, 85% de los servicios de BPO son exportados a importantes mercados como Estados Unidos (que absorbe la mitad de las exportaciones), México, Centroamérica, Canadá, España y otros mercados en América Latina y el Caribe.

Los países grandes como Estados Unidos y España, son especialmente los países que han desarrollado la industria de los *call centers* en Guatemala gracias a las ventajas que países como Guatemala ofrece, tales como: mano de obra barata, fácil adaptación para capacitaciones y habilidad para hablar otros idiomas.

Así mismo como expresó en una entrevista electrónica la Licenciada en Relaciones Internacionales, Gloria Álvarez, sobre las empresas transnacionales estas empresas son cualquier entidad o institución con fines de lucro que llevan a cabo operaciones comerciales en más de un país, siempre y cuando compitan bajo las mismas reglas que otras empresas tanto nacionales como transnacionales que generan crecimiento económico, intelectual o profesional, porque los empleados necesitan tener diferentes talentos, cualidades y destrezas.

#### **4.3 Regulación de Aplicación Nacional e Internacional de los *Call Centers***

El *outsourcing* según el Director General del Departamento del Fomento a la Legalidad / Inspección General dice: "... es un contrato atípico que no está regulado en la legislación nacional y los *call centers* rigen sus funciones a través de la Ley Decreto 29-89 (Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila) que se desarrolla más adelante en este mismo apartado.

---

13. Tholons: Es una firma de Consultoría Estratégica para *Outsourcing* Global e Inversión

En cuanto a la regulación de los *call centers* el informe de *Invest in Guatemala* indica que para los inversionistas interesados en la industria de *Call centers* y BPO, se regulan bajo las leyes de “Ley de Zonas Francas”, “Ley de Promoción y Desarrollo de Actividades de Exportación y Maquilas” anteriormente mencionada, y la “Ley de Zona Libre de Industria y Comercio”; ofrecen incentivos a empresas extranjeras al exonerarlas del Impuesto Sobre la Renta, Impuesto al Valor Agregado e impuestos. Coincide con esta misma información sobre la regulación de los *call centers* en Guatemala, la Licenciada del Departamento Jurídico del *Call center* Genpact, quien manifestó que no se mencionara su nombre.

Hay que entender en esta parte que el término de Maquila se refiere al valor agregado nacional generado a través del servicio de trabajo y otros recursos que se percibe en la producción y/o ensamble de mercancías.

En cuanto a la legislación nacional con aplicación a nivel internacional se describen los diferentes decretos mencionados anteriormente en base a los “Considerandos” emitidos por el Congreso de la República de Guatemala:

El decreto 29-89 del Congreso de la República de Guatemala, es la *Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila*, la cual establece que es obligación fundamental del Estado la promoción del desarrollo ordenado y eficiente del comercio exterior del país, así como el crear las condiciones adecuadas para promover la inversión de capitales nacionales y extranjeros... cuidando los recursos naturales y el potencial humano para incrementar la riqueza, el pleno empleo y la equitativa distribución del ingreso nacional...

El decreto 65-89 del Congreso de la República de Guatemala, es la *Ley de Zonas Francas*, la cual establece que es necesario ofrecer nuevas opciones de inversión nacional y extranjera... y proveer los beneficios y la neutralidad fiscal necesaria para el establecimiento de Zona Francas y a las actividades que se desarrollen en estas... así como el dictamen de normas claras para el establecimiento y funcionamiento de Zona Francas.

El decreto 22-73 del Congreso de la República, es *La Ley Orgánica de la Zona Libre de Industria y Comercio Santo Tomás de Castilla*, la cual establece que la creación de una Zona Libre de Industria y Comercio en "Santo Tomás de Castilla" constituye un factor de especial importancia para impulsar el comercio y la industria del área centroamericana en beneficio de los países que la integran.

Otro dato importante de mencionar es sobre los entes reguladores a nivel nacional, que según el Lic. Escobar Director General del Área de Fomento a la Legalidad del Ministerio de Trabajo son: el Ministerio de Economía a nivel estatal y a nivel privado Agencia de Exportadores de Guatemala (AGEXPORT).

Las empresas, en este caso los *call centers* en Guatemala, tienen que presentar un informe a la Dirección de Estadísticas Laborales del Ministerio de Trabajo y Previsión Social. De acuerdo con el Código de Trabajo, todas las empresas de la República de Guatemala deben de cumplir con la entrega del "Informe del Empleador". La entrega debe realizarse en los dos primeros meses del año siguiente.

Actualmente, comentó el Licenciado Kelvin Aguilar quien pertenece al Observatorio del Mercado Laboral de la Dirección de Empleo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, en entrevista realizada, la Dirección de Estadísticas Laborales del Ministerio de Trabajo y Previsión Social se encuentran la migración de datos a una nueva plataforma informática con el objetivo de mejorar la recopilación, procesamiento y análisis de las datos presentadas por las empresas. El formato establecido por la Dirección de Estadísticas Laborales al ser estándar para todas las empresas de los distintos sectores productivos, no contempla el idioma en el que se trabajan las cuentas de los *BPO- Call Center*, debido a esto no se puede identificar el idioma con el que se desarrollan sus funciones los ocupados que muestran los registros.

Más que todo comentaba el mismo licenciado que el Ministerio de Trabajo no se encarga de ver directamente el rubro de servicios de los *call centers*, es por ello, que no cuentan con mayor información sobre los *call centers*, cómo funcionan y cómo se da la inversión en este rubro, porque se enfocan en cuestiones del empleado directamente, es decir, que se cumplan los derechos y obligaciones de los mismos.

Los *call centers* se apegan al Código de Trabajo. Es decir cumplen con lo establecido en el Capítulo Quinto sobre las Obligaciones de los patronos. Por mencionar algunas están:

- Guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose de maltrato de palabra o de obra.

- Dar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para ejecutar el trabajo convenido, debiendo suministrarlos de buena calidad y reponerlos tan luego como dejen de ser eficientes, siempre que el patrono haya convenido en que aquéllos no usen herramienta propia. En los *call centers* esto aplica, al tener un cubículo o escritorio, computadora, auriculares con micrófono (*headsets*).

- Proporcionar local seguro para la guarda de los instrumentos y útiles del trabajador, cuando éstos necesariamente deban mantenerse en el lugar donde se presten los servicios. En este caso, el registro de herramientas debe hacerse siempre que el trabajador lo solicite.

- Permitir la inspección y vigilancia que las autoridades de trabajo practiquen en su empresa para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones del Código, de sus reglamentos y de las leyes de previsión social, y dar a aquéllas los informes indispensables que con ese objeto les soliciten. En este caso, los patronos pueden exigir a dichas autoridades que les muestren sus respectivas credenciales. Durante el acto de inspección los trabajadores podrán hacerse representar por uno o dos compañeros de trabajo.

- Pagar al trabajador el salario correspondiente al tiempo que éste pierda cuando se vea imposibilitado para trabajar por culpa del patrono.

- Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del voto en las elecciones populares, sin reducción de salario.

- Conceder licencia con goce de sueldo a los trabajadores en los siguientes casos:

1) Cuando ocurriere el fallecimiento del cónyuge o de la persona con la cual estuviese unida de hecho el trabajador, o de los padres o hijo, tres (3) días.

2) Cuando contrajera matrimonio, cinco (5) días.

3) Por nacimiento de hijo, dos (2) días.

4) Cuando el empleador autorice expresamente otros permisos o licencias y haya indicado que éstos serán también retribuidos.

5) Para responder a citaciones judiciales por el tiempo que tome la comparecencia y siempre que no exceda de medio día dentro de la jurisdicción y un día fuera del departamento de que se trate.

Los *call centers* al igual que las empresas nacionales también cuentan con reglamentos interiores de trabajo, éstos están regulados en el Capítulo Cuarto, Título Primero del Código de Trabajo que literalmente en el artículo 58 indica: *Todo patrón que ocupe en su empresa permanentemente diez o más trabajadores, queda obligado a elaborar y poner en vigor su respectivo reglamento interior de trabajo y deber ser aprobado previamente por la inspección General de Trabajo.* En el artículo 60 indica: *El reglamento debe comprender las reglas de orden técnico y administrativo necesarias para la buena marcha de la empresa; las relativas a higiene y seguridad en las labores, y en general, todas aquellas otras que se estime necesarias para la conservación de la disciplina y el buen cuidado de los bienes de la empresa.* Así como también:

a) Las horas de entrada y salida de los trabajadores, el tiempo destinado para las comidas y el período de descanso durante la jornada.

- b) El lugar y el momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo.
- c) Los diversos tipos de salarios y las categorías de trabajo a que correspondan.
- d) El lugar, día y hora de pago.
- e) Las disposiciones disciplinarias y procedimientos para aplicarlas. Se prohíbe descontar suma alguna del salario de los trabajadores en concepto de multa. La suspensión del trabajo, sin goce de salario, no debe decretarse por más de ocho días, ni antes de haber oído al interesado y a los compañeros de trabajo que éste indique.
- f) La designación de las personas del establecimiento ante quienes deben presentarse las peticiones de mejoramiento o reclamos en general y la manera de formular unas y otros; y
- g) Las normas especiales pertinentes a las diversas clases de labores de acuerdo con la edad y sexo de los trabajadores y las normas de conducta, presentación y compostura personal que éstos deben guardar, según lo requiera la índole del trabajo.

#### **4.4 Servicios y ubicación de los *Call-Contact Centers* en Guatemala**

Los servicios específicos de los BPO- *Call* y *Contact centers*, según el informe del Ministerio de Trabajo y Previsión Social y la Dirección de Empleo, indica que son los de procesamiento de información y recuperación de créditos. Complementa la información el informe de *Invest in Guatemala* en cuanto a los servicios son: Servicio al cliente, *telemarketing* (ventas), soporte técnico, *backoffice* (emails), procesamiento de pagos, recuperación de deuda y reconciliación de cuentas a pagar.

Las empresas de *call centers* (Ver Anexo 3) que realizan sus operaciones en Guatemala, de acuerdo al informe del *Invest in Guatemala* y anuncios publicitarios en los periódicos nacionales, páginas de solicitud de trabajo en internet y anuncios de radio, son:

- Capgemini (*Consulting, Technology, Outsourcing*).

- EGS (*Expert Global Solutions*)
- XEROX
- Transactel - Telus
- 24/7
- Genpact
- Atento:
- Tellamo
- Serco
- C3
- 24-7 Intouch Guatemala (*Innovative Contact Solutions*)
- Digitex
- Allied Global
- Nearsol
- One Link Solutions
- PCA
- DLA Call Center
- World Connection

La mayoría de *call centers* se encuentran ubicados en la zonas capitales del Departamento de Guatemala, 4, 9, 10, 11, 12 y 13 y Antigua Guatemala. Con el auge y expansión de los *call centers* en el país, se han establecido en áreas departamentales como Escuintla y Quetzaltenango.

En base a la experiencia personal se puede comentar que en el mismo espacio o edificio donde está implementado el *call center*, existen otros procesos, se les denomina así a las diferentes empresas de los varios clientes (países inversores y/o empresa) que ejercen sus funciones y actividades con la misma agencia de *outsourcing/call center*. Por ejemplo, puede haber un proceso donde se miren sólo imágenes para una aplicación, otra cuenta de otro cliente que sean llamadas para un restaurante, otras cuentas de órdenes de productos para diferente cliente en donde se responden correos, y todos estos diferentes procesos ubicados en la misma planta del

edificio o diferente planta en un mismo edificio. Las operaciones se pueden realizar a través de llamadas (*call centers*) y correos y chat (*backoffice*).

## 4.5 Ley Laboral y el Empleado

### 4.5.1 Ley laboral y salario mínimo

El Gobierno de Guatemala establece el salario mínimo mensual en el país. Para el año 2014, el salario mínimo mensual es de Q2,280.34 + Q250.00 = Q2,530.34 (aproximadamente US\$325.00). Para un trabajador operativo en un *call center* según el informe del Ministerio de Trabajo son quienes mayor remuneración tienen por concepto de comisiones. Laborando en *call centers* se observó que el *call center* determina en base a lo que el cliente (país inversor) ha asignado como presupuesto para un *Site*, es decir, una sucursal establecida que se suma a una red de sucursales establecidas en otros países donde el negocio se presta; a nivel de planilla, se dividen con respecto al número de trabajadores, los salarios base, bonos incentivos, aguinaldos y bonos 14 durante un año y se determinan los montos para bonos por productividad.

El personal que desempeña funciones como director de administración y servicios ganan en promedio Q.7,830.30 mensuales. El personal que desempeña funciones administrativas y control de operaciones llegan a ganar más de Q.10,000.00 al mes, siendo el monto promedio salarial más alto por ocupación en el sector.

En cuanto al salario, los *call centers* se apegan al Código de Trabajo, específicamente con los artículos 88, 89, 90, 91, 92 y 94, respectivamente indicados por los puntos seguidos. Para el efecto del pago en un *call center* se pacta por unidad de tiempo (por mes, quincena, semana, día u hora). El importe de salario se fija de acuerdo a la intensidad y calidad del trabajo, el salario se paga exclusivamente en la moneda de curso legal, es decir, en quetzales. El monto del salario se determina por patronos y trabajadores, tomando en cuenta que no puede ser inferior al que se fije como mínimo. Los patronos y trabajadores deben fijar el plazo para el pago de salario,

sin que dicho plazo pueda ser mayor de una quincena para los trabajadores manuales. El salario debe pagarse directamente al trabajador o a la persona de su familia que él indique por escrito o en acta levantada por una autoridad de trabajo.

Sumado a esto, el empleador también necesita tener en cuenta los pagos por Seguro Social, capacitación y recreación, de acuerdo a la información en el informe de *Invest in Guatemala*:

- IGSS (Instituto Guatemalteco de Seguridad Social): Por ley, los empleadores requieren contribuir a esta institución por una cantidad equivalente al 10.67% del salario mensual que paga a sus empleados. Sumado a esto, cada empleado contribuye con 4.83% de su propio salario mensual. IGSS es la institución encargada de ofrecer seguridad social (principalmente salud y jubilación) a todos los trabajadores en Guatemala.

- INTECAP (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad): Se requiere que los empleadores contribuyan con esta institución por el equivalente al 1% del salario mensual que paga a sus empleados. Esta institución ofrece, a través de sus más de 30 delegaciones en todo el país, capacitación y estudios certificables para la fuerza laboral guatemalteca en una amplia gama de áreas, con el objetivo de elevar las oportunidades de empleo para la población y ayudar a acelerar la competitividad y desarrollo del país.

- IRTRA (Instituto de Recreación para los Trabajadores del Sector Privado de Guatemala): Esta institución recibe del empleador el equivalente al 1% del salario mensual que paga a sus empleados. IRTRA es la institución a cargo de proveer oportunidades de recreación a todos los empleados de las empresas privadas en Guatemala a través de distintos parques y centros recreacionales a través de todo el país; incluyendo los parques temáticos Xocomil y Xetulul, los parques temáticos más grandes de toda la región centroamericana.

Los principales indicadores de los registros que muestran en la Dirección de Empleo, según el informe: Características de las Unidades Productivas y los Trabajadores en la Industria de los BPO-*Call center* son:

1. Características de los empleados:

- Perfil ocupacional
- Rangos de Edad
- Sexo
- Nivel educativo

2. Calidad del Empleo:

- Estabilidad en el trabajo
- Tipos de contratación
- Jornadas laborales
- Cobertura médica
- Pago de prestaciones laborales
- Rangos salariales promedio

3. Prospección Laboral:

- Proyección de contrataciones
- Temporalidad de ingresos y egresos

4. Formación para el Trabajo:

- Formación técnica y profesional requerida para las futuras contrataciones

En este mismo informe, menciona que el Ministerio de Economía caracteriza a las empresas de este rubro en medianas y grandes empresas, ya que cuenta con más de 100 empleados.

Estas empresas están inscritas a efectos impositivos como la Superintendencia de Administración Tributaria, están registradas al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, están constituidas en sociedad o cuasi-sociedad<sup>14</sup>, cuentan con personería jurídica y llevan contabilidad completa.

#### **4.5.2 Perfil ocupacional de un empleado de *Call y Contact Center***

Según el informe del Ministerio de Trabajo y Previsión Social menciona que el perfil de las personas que trabajan en este sector que la mayoría son hombres, que pertenecen a los grupos poblacionales jóvenes (18-29). La flexibilidad de este tipo de industria de igual manera contrata a personas mayores de 29 años, es decir, no ponen una limitante a la hora de la solicitud de trabajo en cuanto a la edad.

La mayoría de los empleados han completado su nivel de diversificado y un buen grupo, casi la mayoría, son estudiantes a nivel universitario y se encuentran por terminar la carrera. Lo interesante de esta industria es que el nivel de estudio no necesita ser alto, ya que lo que más se necesita es el conocimiento de manejo de una computadora, programas de software e internet, así como el dominio de forma escrita, oral y verbal del idioma inglés especialmente, o bien de otros idiomas como francés y portugués, siendo estos últimos los idiomas que también ofrecen una demanda de empleo por países como Canadá y Brasil.

---

14. Cuasi-sociedad: Una cuasisociedad es aquella no constituida en sociedad que pertenece a una unidad institucional residente o no residente, pero lleva su propia contabilidad.

Según los periódicos, anuncios en radio y vallas publicitarias, los requerimientos para solicitar trabajo para una posición como agente de llamadas o *backoffice* son (Ver Anexo 4):

- 85% de nivel de inglés, francés o portugués
- Diploma de secundaria
- Experiencia en servicio al cliente
- Conocimientos de computación
- Disponibilidad de horario, AM, PM o *Graveyard* (Madrugada).

Los incentivos que ofrecen los *call centers* a la hora de contratar personal son (Ver Anexo 4):

- Flexibilidad de horario
- Seguro de vida y médico
- Transporte de noche
- Salario competitivo
- Capacitación pagada
- Descuentos o cupones en ciertos establecimientos
- Gimnasio
- Habitación de relajamiento
- Buen ambiente laboral
- Usar ropa casual y no tan formal, en algunos piden un vestuario *business* casual, que es el uso de vestimenta casi formal
- Actividades grupales o de diversión dentro del horario de trabajo
- Parqueo gratis
- Un espacio de cafetería con televisiones, incluso videojuegos y juegos de mesa
- Trabajo permanente o temporal
- Permisos de trabajo no pagados.
- Bonos de productividad y asistencia.

Un beneficio muy importante y favorecedor que dan los *call centers* se adhieren perfectamente es lo que se establece en el artículo 137 bis. Del Capítulo Cuarto – Descansos semanales, días de asueto y vacaciones anuales del Código de Trabajo, el cual dice:

Se prohíbe la discriminación por motivo de sexo, raza, religión, credos políticos, situación económica, por la naturaleza de los centros en donde se obtuvo la formación escolar o académica y de cualquier otra índole para la obtención de empleo en cualquier centro de trabajo. El acceso que las o los trabajadores puedan tener a los establecimientos a los que se refiera este artículo, no puede condicionarse al monto de sus salarios ni a la importancia de los cargos que desempeñan.

Otro factor importante que sale del margen a lo establecido por la ley para la mayoría de empresas nacionales y que según experiencia personal en este tipo de industria, es la contratación de familiares directos trabajando para la misma empresa, incluso en el mismo edificio, piso, o equipo de trabajo. Esto es muy beneficioso, ya que si hay hermanos, primos, tíos, primos, cónyuges o padres que tengan el mismo horario de entrada y de salida puedan compartir el mismo medio de transporte (moto, carro), gastos de gasolina y parqueo.

#### **4.5.3 Jornada laboral**

Los trabajadores de *call centers* laboran en promedio de 10 horas diarias durante 5 días haciendo un total de 50 horas a la semana con un excedente de 2 horas, según lo establecido por el Código de Trabajo en el Capítulo Tercero, artículo 116, el cual dice, la jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no puede ser mayor de ocho horas diarias, ni exceder de un total de cuarenta y ocho horas a la semana. Se debe de entender como trabajo diurno aquel que se ejecuta entre las seis y dieciocho horas de un mismo día

Otros *call centers* ofrecen un horario de 7.30 horas el día durante 6 días haciendo un total de 45 horas las cuales se encuentran en el horario mixto.

Los que trabajan en horarios de madrugada usualmente trabajan 7 horas y hay dos días que hacen 8 horas para compensar las horas y hacer un total de 36 horas.

Es decir los horarios de los *call centers* son variados debido a su dinámica empresarial, ya que se deben prestar servicios en varias parte del mundo o bien las 24 horas, 7 días a la semana, y esto hace que se requiera personal que pueda trabajar en distintos horarios para poder coincidir con los horarios hábiles y de atención en los países a donde se dirigen los servicios, manteniendo la empresa funcionando las 24 horas de día, 7 días a la semana, los 365 días del año. Esto último cabe mencionar, que los días de asuetos nacionales se pagan al 1.5% o bien al 2.0% el valor de una hora. Algunas empresas ofrecen en vez de los descansos nacionales los del país donde prestan servicios ya que el cliente (país inversor-empresa) lo solicita.

Para quedar claros con respecto a las jornadas laborales, se hace un resumen de lo que establece el Código de Trabajo en Capítulo Tercero, Jornadas de Trabajo, artículos 116 y 117:

- La jornada diurna normal se ejecuta entre las seis y las dieciocho horas de un mismo día y debe ser de cuarenta y cinco horas de trabajo efectivo, equivalente a cuarenta y ocho horas para los efectos exclusivos del pago del salario.

- La jornada mixta se ejecuta durante un tiempo que abarca parte del periodo diurno y parte del periodo nocturno y no puede exceder de siete horas diarias ni exceder de un total de cuarenta y dos horas a la semana de trabajo efectivo.

- La jornada nocturna se ejecuta entre las dieciocho horas de un día y las seis horas del día siguiente, no puede exceder de seis horas diarias ni exceder de un total de treinta y seis horas a la semana de trabajo efectivo.

En cuanto a los *breaks*<sup>15</sup> y *lunch*<sup>16</sup>, la mayoría de *call centers* ofrece 1 o 2 *breaks* de 15 minutos cada uno, dependiendo el *shift*<sup>17</sup>, 1 *lunch* de 30 minutos o una hora dependiendo la jornada de trabajo. También la mayoría de *call centers* ofrece 10 minutos de baño durante la jornada de trabajo. Como bien se había indicado anteriormente los trabajadores tienen de uno a dos *days off*<sup>18</sup>.

También se cuentan con *business days*<sup>19</sup> que son días que la empresa da al trabajador en caso tenga que hacer trámites, y como agente los puede solicitar cuando quiera, algunos *call center* dan de uno a dos de este tipo de descanso, los cuales son pagados. Otros *call centers* cuentan con los *Unpaid Day Off*<sup>20</sup> los cuales consisten en permisos solicitados por los trabajadores para no presentarse en un día de trabajo que les corresponde ir debido a razones personales, de estudio o de otra índole. Este tipo de permiso de día de descanso se descuenta del salario.

Así como hay permisos para no presentarse al trabajo también encontramos su opuesto que son las horas extras. Según el Informe de *Invest in Guatemala*, este tipo de jornada de trabajo puede ser extendida con mutuo acuerdo entre el empleado y el empleador, hasta 4 horas extras al día o bien hasta 10 – 12 horas sin ser impuestas por parte del empleador pero según lo solicitado por el empleado. Cada hora debe ser pagada de 1.5% al 2.0% según la empresa lo considere o lo establezca. Más sin embargo, algunos *call center* ofrecen tarifas fijas entre Q.45.00 a Q.60.00 por hora extra. Esto se debe a la demanda del cliente ya sea por *high season*<sup>21</sup> o bien por tener un *queue*<sup>22</sup> alto que requiera de tener empleados conectados.

---

15. *breaks*: término en inglés que significa descansos.

16. *lunch*: término en inglés que significa almuerzo.

17. *shift*: término en inglés que significa jornada de trabajo.

18. *days off*: término en inglés que significa días de descanso.

19. *business days*: término en inglés que se refiere a descanso en días hábiles los cuales en teoría deben ser utilizados para la realización de trámites personales.

20. *unpaid day off*: término en inglés que se refiere a un día de descanso no pagado.

21. *high season*: término en inglés que significa temporada alta. Las temporadas altas generalmente son a mediados y a finales de año.

22. *queue*: Es un término empleado para denominar al bloque de llamadas entrantes o salientes que se encuentran en espera para ser contestadas. O bien puede ser los correos pendientes de contestar o los chats que se encuentren en espera para ser atendidos.

La forma en que se mide las entradas y salidas de los empleados de su jornada de trabajo son medidos por programas instalados en las computadoras, en el teléfono que se utiliza para hacer las llamadas o bien por el uso del *badge* al ingresar o salir por las puertas que tienen un aparato donde se verifica el *badge* a través del sistema. Los trabajadores son identificado por un *badge*, como anteriormente mencionado, el cual contiene la foto, nombre, posición, nombre de la empresa y un chip que reconoce el *badge* en los aparatos donde se marcan los ingresos y egresos del empleado.

#### **4.5.4 Asuetos Nacionales y Vacaciones**

Como se había mencionado anteriormente los días de asuetos nacionales se pagan al 1.5% o bien al 2.0% el valor de una hora. Algunas empresas ofrecen en vez de los descansos nacionales los del país donde prestan servicios ya que el cliente (país inversor-empresa) lo solicita y es de previo acuerdo.

Sin embargo un pequeño número de *call centers* se apega a lo establecido por el Código de Trabajo, en el Capítulo Cuarto – Descansos semanales, días de asueto y vacaciones anuales, en los cuales se descansa 13 asuetos nacionales: 1 de enero, Jueves Santo, Viernes Santo, Sábado Santo, 1 de mayo, 30 de junio, 15 de septiembre, 20 de octubre, 1 de noviembre, 24 de diciembre (medio día), 25 de diciembre, 31 de diciembre (medio día).

En cuanto a los días de vacaciones, los *call centers* se apegan al artículo 130 del mismo capítulo arriba mencionado, el cual establece que todo trabajador sin excepción, tiene derecho a un periodo de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo continuo al servicio de un mismo patrono, cuya duración mínima es de quince días hábiles. Así mismo, se sigue un proceso administrativo con el departamento de recursos humanos, en el cual se debe dejar testimonio escrito, la concesión de vacaciones, como lo indica el artículo 137 de este mismo apartado.

#### 4.5.5 Tipos de Contrato y Temporalidad

Los *call centers* manejan dos tipos de contrato. Los contratos indefinidos que como su nombre lo indica no manejan una limitante de tiempo o periodo trabajando para la empresa, los trabajadores que laboran con este tipo de contrato se les da el nombre agente *core*<sup>23</sup> y los contratos temporales que son definidos para trabajar en determinadas temporadas del año para la empresa. En este contrato se delimitan las fechas exactas y las formas de pago, que generalmente son diferentes a la de los agentes *core* debido a su naturaleza. A este tipo de trabajador se le denomina como agente temporal.

La flexibilidad de horario hace que se establezcan en los contratos diferentes tipos de jornada de trabajo. Esto quiere decir, que están los de tiempo completo, que vienen siendo las diferentes jornadas de trabajo establecidas en el Código de Trabajo anteriormente abordadas que se conoce como *full time*<sup>24</sup> o bien la *part time*<sup>25</sup>, que equivale a la mitad de horas trabajadas en las jornadas laborales estipuladas por la ley.

En cuanto a la temporalidad, según el informe: *Características de las Unidades Productivas y los Trabajadores en la Industria de los BPO-Call center*, los trabajadores que se encuentran vigentes (dato del año 2014) *en las organizaciones del sector de los call center, 4 de cada 10 no superan el año de estar laborando para la empresa. Otros 4 se encuentran en un periodo mayor a un año pero no superan los 3 años, es decir que 8 de cada 10 trabajadores en el sector, no sobrepasan los 3 años de laborar en este tipo de empresa.*

En cuanto a la rotación, también conocida como movilidad laboral según el informe mencionado en el párrafo anterior, se resume: que la mayoría de empleados de este tipo de industria renuncia en un plazo que no excede de un año, debido a diferentes razones.

---

23. *Core*: Término en inglés que significa permanente.

24. *Full time*: Término en inglés que significa tiempo completo. En este caso se refiere a la jornada de trabajo de tiempo completo.

25. *Part time*: Término en inglés que significa medio tiempo. En este caso se refiere a la jornada de trabajo de medio tiempo.

Las razones por las que sucede esta movilidad laboral son varias, entre ellas están: que los agentes se desesperan por estar tomando llamadas, porque no hay oportunidad de crecimiento dentro de la empresa, porque una cuenta cierra sus operaciones en Guatemala, porque las personas toman este tipo de trabajo como una opción temporal, ya sea que tienen un meta específica de ahorrar durante un año y luego obtenido el dinero renuncian, o bien porque quieren conseguir una mejor oportunidad de trabajo y están por cerrar la Universidad y mientras logran esto deciden trabajar en un *call center* o por razones fuera de su control como alguna emergencia personal o familiar o por motivos de viaje.

Según este mismo informe los meses con los cuales ingresan el mayor de número de trabajadores son: enero, marzo, julio y diciembre. Los meses de abril y junio fueron los meses cuando menos recesiones de contratos se realizaron. Sin embargo, los meses de febrero y marzo se reportaron la mayor cantidad de retiros cuando bajan los niveles de correos, chats o llamadas por la temporada baja. Al contrario de las temporadas altas, por ejemplo, se contrata un mayor número de personas para los meses de Octubre y Noviembre debido a las fiestas de fin de año, lo mismo sucede para los meses de mayo, abril y junio, por el verano en Estados Unidos. Sin embargo, la contratación o recesión de los empleados va a depender del país donde se preste el servicio.

#### **4.6 Instalaciones de un *call center***

La mayoría de edificios donde se encuentran los *call centers* son edificios desde 2 a 15 niveles, en los cuales en los diferentes niveles pueden haber 1 o 2 empresas de *outsourcing*, es decir de los *call centers* establecidos en un mismo edificio.

Por lo general los edificios son construidos de forma similar o igual a los de Estados Unidos, es decir son construidos con plantas muy amplias de altura de 2.5 a 3 metros de altura con ventanas grandes o bien el edificio es construido solo de vidrio al exterior (Ver Anexo 5). Esto permite a que se puedan implementar varias habitaciones

o amplias áreas con sólo mover las paredes de tabla yeso. También se encuentran las llamadas burbujas, que son pequeñas oficinas donde se pueden tener reuniones con los diferentes clientes o entre supervisores y agentes.

La mayoría de edificios son alfombrados en casi todo el edificio a excepción de los pisos de las áreas de cafetería. Cuentan con aire acondicionado el cual sirve para regular las temperaturas tanto de adentro como de afuera debido al clima al exterior y al interior por el sobrecalentamiento de los equipos de trabajo.

Algunos *call centers* cuentan con un área amplia de parqueo, el cual puede ser gratis o que requiera de una tarifa mensual por el uso del mismo.

La mayoría de edificios usan sistemas modernos de puertas automáticas que se habilitan con sensores tanto para la entrada como para la salida o bien activándolas con el uso del *badge* en los aparatos establecidos. No todos los aparatos permiten el uso del *badge* para el ingreso ya que hay áreas restringidas de acceso.

La mayoría de *call centers* cuentan con un área específica donde los empleados pueden dejar guardadas sus pertenencias en “lockers”<sup>26</sup>.

También, existen áreas amplias de cafetería donde hay mesas, sillas, microondas, lavaplatos para hacer uso de ellos durante los *breaks* y *lunchs*.

Así mismo, cuentan con un área de baños separados respectivamente para damas y caballeros. Al interior cuentan con varios baños por la gran cantidad de personas que laboran en los diferentes niveles del edificio. Comúnmente, hay área de baños en cada nivel del edificio.

---

26. *lockers*: Término en inglés que se refiere a casilleros.

## 4.7 Funcionamiento Operativo dentro de un Proceso o Cuenta

El sistema operativo conforme trabajan y funcionan los *call centers*, es en la conformación de *teams*<sup>27</sup> con su respectivo supervisor y persona de *quality*<sup>28</sup>. Estos supervisores, tienen un jefe o jefes y ese jefe tiene otro que lidera el *Site* – En la industria de las agencias de *outsourcing/ call centers*, se conoce así a una sucursal, esto es debido a que hay varias sucursales en varios países que trabaja en la misma línea del negocio y para el mismo cliente o empresa - . Este último jefe mencionado se les conoce como *Operations Leader*<sup>29</sup>. El de mayor jerarquía es el Director que está en contacto directo con el cliente en el país inversor-empresa.

Por lo general, los *teams* están conformados por 15 a 20 agentes, así se les denomina a las personas que están atendiendo a los clientes, ya sea a través de llamadas, correos o chats.

El supervisor está a cargo de verificar que se alcancen las *metrics*<sup>30</sup> del día, semanales y mensuales. El bono de productividad que se recibe a fin de mes o bien distribuido en el salario final del mes, lo determinan las métricas, es decir las metas alcanzadas en las horas de conexión a los distintos niveles de comunicación con los *customers*<sup>31</sup>. También es el encargado de verificar que los horarios se cumplan, verificar las llegadas tardes o las ausencias, así como se encarga de pedir autorización de permisos, vacaciones o cualquier otro tipo de descanso mencionado anteriormente en el punto de vacaciones y días de asueto. Así mismo se encarga de dar *feedback*<sup>32</sup> en los llamados *One on One*<sup>33</sup> que es una pequeña reunión donde se mira la mejoría o bien sugerencias para aumentar la productividad y rendimiento, cualquier otra preocupación del agente puede ser tratada en ese momento.

---

27. *teams*: término en inglés que significa equipos.

28. *quality*: término en inglés que significa calidad.

29. *Operation Leader*: término en inglés que significa Líder de Operaciones.

30. *metrics*: término en inglés que significa métricas, y equivale a las metas establecidas para cada semana o mes.

31. *customers*: término en inglés que significa clientes, y son las personas que necesitan ser atendidas para resolver su problema.

32. *feedback*: término en inglés que significa retroalimentación, y es la oportunidad para ver los aspectos buenos y malos del aspecto realizado, y también se dan recomendaciones para mejorar la productividad.

33. *One on One*: término en inglés que significa uno a uno.

Otra de las atribuciones del supervisor es dar procesos disciplinarios, que son hojas a firmar por parte del agente, en donde se detalla cual fue la falla, por la cual le están otorgando esa llamada de atención. Esto puede perjudicar a la hora de querer aplicar a un puesto más alto que agente y puede ser el proceso a seguir para un despido, comúnmente se tienen que llegar a tener de 3 a 4 llamadas de atención para que ocurra un despido. En algunos lugares se les conoce como *Disciplinary Process* (DP)<sup>34</sup>, “Memos”, o *Correction Action Procedure* (CAP)<sup>35</sup>.

La persona encargada de que las llamadas, correo o chats sigan un formato y que la información proveída al cliente haya sido la apropiada para la resolución de su caso o problema es la de *quality*.

Las métricas por lo general en los diferentes *call centers*, que pueden cambiar dependiendo la empresa en cuanto a términos, se distribuyen así:

- EE: *Exceeded Expectations* en inglés, que significa literalmente que se excedieron las métricas. Es la calificación más alta, ya que se alcanzaron todas las métricas y el bono de productividad se lleva en su totalidad.
- ME: *Met Expectations* en inglés, que significa literalmente, alcanzó las métricas, es decir se alcanzaron las metas que se establecieron por el cliente.

Este se puede dividir en dos *scores*<sup>36</sup>:

- ME1 y ME2. Siendo el ME1 un score más alto de las métricas alcanzadas pero no llegar a ser EE porque se maneja por rango o números de personas, por ejemplo si hay 10 personas en el rango de ME, 5 personas tendrán la calificación más alta dentro de este rango y serán ME1 y las otras 5 personas caen en el rango de ME2 dentro de esta categoría.

---

34. *Disciplinary Process* (DP): Término en inglés que significa proceso disciplinario.

35. *Correction Action Procedure* (CAP): Término en inglés que significa proceso de correjimiento de la acción.

36. *scores*: Término en inglés que significa calificación.

- NI: *No improvement* en inglés, que significa literalmente, no hubo mejoría, y esto equivale a que no se alcanzaron las métricas durante la semana o el mes.

Los calificadores de las métricas van a determinar la proporción del porcentaje que equivale a la cantidad en dinero que se va a recibir por cada rubro de la *scorecard*<sup>37</sup> y eso lo determina el cliente, por lo general son:

- Resolución del problema en el primer contacto.
- Tiempo de duración de la llamada, correo o chat
- El tiempo que se deja en *hold*<sup>38</sup> al cliente
- *Quality*
- Llamadas, correos, chat por hora o por día
- Satisfacción del cliente
- *Concurrancy*<sup>39</sup>

En cuanto a las herramientas de trabajo, cada computadora cuenta con programas especiales para recibir las llamadas, chats o correos. Así como para verificar la información del cliente y revisar nuestros récords de qué se le ha dicho al cliente o cómo se encuentra el estado de su cuenta, qué resoluciones se han tomado y las acciones a seguir.

Hay otras herramientas a parte de la principal, que ayuda a complementar información o buscar más información para la mejor decisión en su caso.

---

37. *scorecard*: Término en inglés que significa hoja de calificación. Esta se divide en partes que se van calificando, las cuales pueden ser resolución del problema, tono de voz del agente, gramática, las herramientas utilizadas para resolver el problema.

38. *hold*: Término en inglés que significa espera, es decir tiempo en espera.

39. *Concurrancy*: Término en inglés que significa concurrencia, es decir, el intervalo de tiempo entre cada llamada o chat.

En el caso que no se cuente con la información o las acciones no pueden ser tomadas a nivel de agente, se pueden escalar los problemas a otros departamentos para que den una resolución favorable al cliente. Estos equipos de escalaciones, comúnmente no se encuentran en el mismo edificio o país, así que se transfiere a otro equipo en vivo es decir, se deja al cliente en espera y se usa el sistema para llamar y transferir a ese departamento.

#### **4.8 Experiencia personal de empleados que laboran en un *call center* actualmente**

Para ampliar este estudio se realizaron entrevistas a quince personas (Ver Anexo 6 para la guía de preguntas) que laboran actualmente en este tipo de industria en diferentes *call centers*: Genpact, EGS, Allied e ICS, las cuales son importantes de resaltar ya que son la fuente principal para que estos *call centers* tengan sus operaciones en el país, lo cual genera más empleo si se “reúnen y exceden las expectativas de los clientes”. Si bien no funcionaran o no se alcanzaran las métricas el cliente decide cerrar o terminar relaciones de negocio con el BPO.

Las quince personas entrevistadas llevan por nombre: Iván Valenzuela, Carla Gutiérrez, Josué David Vásquez, Manuel López, Guisela Morales, Iris Bravo, Gerson Lemus, Cristhian García, Aldo Vega, Diego Cruz, Azael Almengor, Enrique de León, Henry Molina, Adam Marroquín y David Luna.

Para ampliar este tema se exponen a continuación las respuestas a las preguntas que ayudaron a desarrollar las entrevistas en donde se resaltan las motivaciones, beneficios, prestaciones, instalaciones, equipo de trabajo, oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, expectativas, entre otros. Estas respuestas enriquecen el estudio porque son la fuente fundamental para la obtención de información ya que forman parte de este tipo de industria.

La primera pregunta *¿Por qué eligió buscar y aplicar en un call center y cuál es su opinión de este tipo de trabajo?* se dirige a la motivación por la cual decidieron buscar y aplicar en un *call center*. Josué David, Manuel, Henry, Adam, David, Enrique,

Gerson y Carla coinciden que la remuneración es muy buena con respecto al trabajo que se hace y sin necesidad de tener un nivel alto de estudio. Cristhian dice que buscó este tipo de trabajo porque no hay otra opción y oportunidad de trabajo en general en el país. Otro punto importante que indica Azael al igual que Iván y Gerson es que los horarios son flexibles y permite realizar otras actividades, como estudiar en la Universidad, practicar algún deporte o bien dedicarse a otras actividades e incluso ven oportunidades de crecimiento laboral dentro de la misma empresa y profesional porque pueden estudiar a la misma vez.

Entre otras motivaciones que resaltan Iván y Manuel es que es un trabajo que requiere del conocimiento de otro idioma y que esto es muy bueno en el sentido personal porque les ayuda a practicar y perfeccionar en este caso el idioma inglés.

Otro aspecto que resaltó Iván es que le motiva trabajar en un *call center* porque el ambiente de trabajo es demasiado casual y dinámico, lo cual lo hace atractivo.

Diego y Aldo coinciden que es más fácil entrar a un *call center* porque es una fuente de trabajo fácil y práctica de conseguir, y así poder empezar a trabajar más rápido. Este tipo de trabajo tiende a ser en muchas ocasiones difícil.

Guisela dice que debido a que no posee experiencia laboral se le hizo accesible entrar a un *call center* porque la mayoría de *call centers* no piden experiencia laboral previa.

Iris indica que debido a su frustración que no encontraba trabajo en la misma línea de la carrera técnica de secretariado bilingüe y porque necesitaba practicar su inglés su hermana le sugirió este tipo de trabajo, le llamó la atención y fue a aplicar y siendo su primer trabajo duró 3 años trabajando para el mismo *call center*.

Como podemos percibir las intenciones por las cuales empiezan a trabajar en un *call center* son diferentes, ya sea por el dinero que se puede llegar a ganar o bien por la flexibilidad de horario que favorece para poder seguir con los estudios u otras actividades de su interés. Sin duda este tipo de trabajo sale de lo convencional, es decir de trabajar en una oficina, vestirse formal, en un periodo de tiempo de horas

hábiles. Los *call centers* permiten trabajar en la mañana o en la tarde o bien de madrugada permitiendo tener libre la mañana o la tarde. La remuneración es mejor al salario mínimo que ofrecen las empresas nacionales y logra satisfacer las necesidades básicas sin necesidad de ser un profesional, oportunidad que a veces las empresas nacionales no ofrecen porque ponen muchas limitantes a la hora de aplicar a un puesto de trabajo en una empresa nacional, tales como, título universitario, experiencia mínima comprobable de 2 o 3 años, rango de edad, entre otras.

De la pregunta anteriormente expuesta surgió la segunda pregunta *¿Cuáles son las expectativas de este tipo de industria?* Iván, Azael, Gerson y Josué David coincidieron en que esperan subir de puesto dentro de la empresa y los 3 están de acuerdo a que el crecimiento se da de forma más rápida en comparación a una empresa nacional.

Entre otras expectativas para Manuel, Azael, Cristhian, Diego, Enrique, Henry, Adam, David y Gerson es que la remuneración siga en la misma línea a cómo ha estado porque es mejor que en cualquier otro tipo de empresa. Además de lo mencionado anteriormente para Carla e Iris es que el ambiente de trabajo siga siendo amigable, agradable porque hay personas que están en la misma situación y esto genera un ambiente de apoyo, confianza y seguridad.

Aldo tiene su expectativa enfocada a una estabilidad laboral que le genera una fuente económica estable. Así mismo dice Guisela que para ser su primer trabajo el dinero fue su motivación por lo que también se enfoca en la estabilidad económica.

Las expectativas y motivos principales por la cual la mayoría de personas tiene al ingresar a un *call center* sin duda es ganar más dinero y ahorrar ya sea para pagar la universidad, comprar casa o carro y pagar deudas. Más sin embargo, no sólo se trata del dinero, también importa el ambiente de trabajo, porque a la vez da estabilidad laboral para la persona que lo desee, aparte esté el deseo de buscar un trabajo que vaya en relación a sus estudios o bien las metas que quieran realizar, pero la oportunidad de trabajo está siempre ya que abre las puertas a las personas sin distinción alguna.

Debido a que la remuneración es un tema muy sonado en las diferentes personas se llegó a la necesidad de indagar y se preguntó lo siguiente: *¿Considera que el salario va acorde al tipo de trabajo que realiza y las horas que trabaja?* a la cual se encontró que Iván, Josué David, Aldo, Cristhian, Azael están de acuerdo y Carla, Guisela, Manuel, Iris, Gerson, Diego, Henry, Enrique, Adam, David dicen que no.

Las que están de acuerdo, consideran que se gana mejor y se trabaja lo mismo que se hace en una oficina y que el trabajo si va acorde en comparación a empresas nacionales y por el tipo de trabajo que es fácil. Las otras coinciden que los horarios son muy extensos y que el nivel de estrés que se maneja hace que el sueldo que devengan no sea justo. Aún así, se puede aspirar a un sueldo por lo menos más alto que el del sueldo mínimo haciendo otro tipo de trabajo.

Como en todo trabajo es importante tomar en cuenta que esto va a depender de la perspectiva con que lo perciben y la necesidad de dinero que tienen. Es interesante también ver que en este tipo de trabajo hay jóvenes que sus papás los mantienen, es decir cubren los gastos de alimentación, vivienda y educación, más sin embargo trabajan porque se quieren pagar los “gustos”. Así como también, hay personas que tienen este trabajo y otro adicional para pagar deudas de préstamo y tarjetas de crédito, renta, alimentos y Universidad.

En relación a la pregunta *¿Cuáles son los beneficios de trabajar en un call center? Recibe algún tipo de motivación, incentivo o actividades fuera del trabajo?* El beneficio que sobresalió entre Iván, Josué David, Carla, Manuel, Henry, David y Adam fue la de los bonos de producción, otros beneficios que mencionaron Aldo, Guisela, Iris, Gerson, Cristhian, Enrique y Azael son parqueo gratis, seguro de vida, seguro médico, descuentos o cupones para compras, premios que pueden ser cupones de comida, aparatos electrónicos y hasta viajes, entre otros. Otras motivaciones son los diplomas por alto rendimiento como lo mencionó Iván y Aldo.

Diego indicó que no hay muchos beneficios y no se recibe mucha motivación.

Algunos *call centers* para motivar a los empleados no sólo en el área de trabajo también realizan actividades fuera de la empresa para relacionarse con los del equipo

de trabajo, ya sea un desayuno, almuerzo o cena en un restaurante o casa de algún miembro del equipo de trabajo o ir al IRTRA.

Hay personas que consideran que los *call centers* son un trabajo informal pero su contraparte hay otras personas que se toman muy en serio este trabajo y les genera el sentido de competitividad, porque quieren ser los mejores de su *team* y con los de otros *teams* por satisfacción personal y porque representa un reto. Además, se llevan sus bonos de productividad y ganan premios. A la larga esto, genera las bases para aplicar a puesto más altos, como supervisores, *quality* o *trainers*<sup>40</sup>.

En cuanto a *¿Recibe las prestaciones de ley?* Todos los entrevistados confirmaron que sí reciben todas las prestaciones de ley como el IGGS, IRTRA, bono incentivo de ley y además, Carla agregó que no le dan los días feriados oficiales de nuestro país porque no son los mismos feriados en los Estados Unidos. Es decir, que se tiene que adaptar a los feriados que reciben en el país hacia donde ofrecen sus servicios.

Aldo y Guisela agregaron que aparte del IGGS, el *call center* para el cual trabaja le da un seguro de vida sin ningún costo adicional.

Con lo expuesto se comprueba lo que establece el Código de Trabajo en cuanto a las prestaciones, que las empresas se apegan al mismo. Ya que se descuenta el IGGS del salario de acuerdo a la forma de pago, por quincena o por mes. Cuentan con el IRTRA, así como también los bonos establecidos por ley y las vacaciones y feriados.

---

40. *Trainers*: Término en inglés que significa entrenador.

Ahora bien, en cuanto a la pregunta *¿Hay oportunidades de crecimiento laboral en este tipo de trabajo?* Los entrevistados indican que sí las hay, y que al igual que otra empresa todo depende mucho de ellos mismos, del querer hacerlo y las habilidades, lo que defiere de otra empresa es el periodo en que pueden aplicar para un puesto más alto al que se tiene, es mucho más rápido, no tienen que pasar años para lograrlo, sino que en seis meses ya pueden aplicar siempre y cuando no tengan procesos disciplinarios. Además debido a la fuerte demanda en temporadas altas hay más oportunidades de crecer ya que se tienen que hacer cargo de las nuevas personas y diferentes funciones que las operaciones de la empresa requieran ganando un poco más de lo que se gana como agente regular.

Las oportunidades para subir dentro de un *call center*, es cumpliendo con las métricas establecidas, no teniendo llamadas de atención, llenar los requisitos cuando se abren las plazas, aprobar exámenes (pueden ser de gramática, oral y lectura, en algunas ocasiones de programas de computación) y entrevistas y tener mínimo de 6 a un año dentro de la empresa. Juntando estos requerimientos es muy factible para que se suba de puesto y que el salario aumente.

En relación a *¿Qué sugerencias daría para mejorar el ambiente de trabajo o las instalaciones?* Las sugerencias que los entrevistados resaltan para mejorar el ambiente de trabajo y las instalaciones son:

Iván, Manuel, Guisela, Iris, Gerson, Azael, Henry, Adam, David y Enrique expresaron que es conveniente tener jefaturas, líderes más competentes para garantizar mejor trato a los colaboradores así como ser más éticos y equitativos para la distribución de tareas y crecimiento en las diferentes posiciones así como el manejo del estrés que se maneja debido a la actividad que el servicio al cliente requiere.

Josué David y también agregó Azael que desean más espacios para descansar y que les otorguen más tiempo para los descansos, ya que a veces no son suficientes para ingerir los alimentos y que éstos deben de ser adecuados para mantenerlos saludables y así puedan rendir al máximo.

Carla, desean más actividades fuera de la empresa para no sólo enfocarse en la producción sino también a relajarse después o aparte de los horarios establecidos.

Josué David también agrega al igual que Gerson piden más reconocimiento de la labor de cada empleado. Dar la motivación adecuada para que cada empleado se sienta gratificado y motivado para trabajar cada día en un ambiente ameno.

Aldo indica que le gustaría que el equipo de trabajo fuera más pequeño y compacto.

Cristhian no emitió ninguna sugerencia.

Diego manifestó el deseo de más actividades o recompensas, mejor equipo de trabajo e instrumentos, en especial las sillas debido a que se pasa muchas horas sentado.

La mayoría comenta y piensa que los tiempos descanso y almuerzo son muy cortos y que no dan tiempo para nada, ya que hay que ir al baño, al área de los *lockers* porque las cosas no se pueden ingresar “al piso”<sup>41</sup> debido a normas de seguridad y por la privacidad de los *customers*. Algunos sienten que están siendo explotados y que sólo les exigen pero no dan ninguna motivación.

Acerca de *¿El equipo es el adecuado para realizar el trabajo?* Josué David, Manuel, Carla, Henry, Adam, David, Aldo, Guisela, Enrique y Gerson están de acuerdo de que el equipo no es el apropiado porque usan programas obsoletos que hacen que el trabajo se retrase y cómo les exigen llegar a ciertas metas no lo logran porque el sistema es muy lento. Más sin embargo, Iván expresó que el equipo que se usa en los *call centers* usualmente es de los más avanzados en la región y que sí son los adecuados para la labor que lo requiere.

---

41. “al piso”, este término se utiliza en los *call centers* para referirse al área de producción

Iris indicó que cada *call center* es diferente, en algunos si tienes todas las herramientas necesarias para ayudar a los clientes pero en otros, tienes como que ingeniártelas para decir que no se puede ya que no te las proporcionan o las empresas no cuentan con esas herramientas.

Cristhian añadió que no del todo, sólo se usan computadoras y sillas. Las computadoras deberían recibir constante mantenimiento y cambios de sillas periódicamente. Diego también va muy acorde a esta misma observación porque indicó que el equipo podría ser mejor para realizar un trabajo más eficiente.

Azael agregó que existen nuevas herramientas y nueva tecnología día tras día volviendo obsoletos antiguos equipos y formas de trabajar, pero en muchas ocasiones la mejor opción es no implementarlas. Por ejemplo, un ordenador con el software y hardware más a la vanguardia podría significar una manera más productiva de producir; sin embargo, los precios son altos por implementar esta nueva tecnología, además si se trata de estar a la vanguardia constantemente no habría suficiente estabilidad provocando nuevas capacitaciones, nuevos cambios de las políticas de trabajo, más gasto administrativo que ingresos de producción, y un cambio que debe ser paulatino y progresivo se volvería agresivo y descontrolado. De esta cuenta, el equipo es el adecuado siempre y cuando los cambios estén bien estructurados y brinden suficiente estabilidad productiva.

En cuanto al equipo la mayoría piensa que el equipo no es adecuado porque las computadoras son “viejas” y “lentas” y que los programas (software) son lentos porque se traban, o se congelan y en los peores casos se cae el sistema de la computadora matriz, que se conoce como el “server”, y hace que la producción se paralice.

Para conocer si los líderes que están a cargo de ellos son accesibles para darles sugerencias, se realizó la pregunta *¿Los jefes o líderes de los procesos son accesibles para darles sugerencias en cuanto al trabajo que se realiza?* A la que los entrevistados Josué David, Iván, Carla, Manuel concordaron de que en muchos casos no están abiertos a recibir sugerencias por el tipo de persona que son, es decir que sólo les exigen pero no les dan consejos sobre cómo lograrlo demostrando mucho desinterés

para ayudar. Pero también indicaron Iris y Cristhian líderes que siempre están relacionándose con los agentes de producción de cerca para siempre estar al tanto y poder mejorar. Hay otros que se muestran muy atentos a escuchar las sugerencias, pero la realidad pueda ser de que nunca tomen cartas sobre el asunto por un largo tiempo o nada del todo. “Incluso, esto le serviría de inspiración y motivación para crear un ambiente más humano y sensible, a solo ver a los empleados como máquinas de producción”.

Aldo, Guisela, Gerson, Diego, Enrique, David, Adam y Henry concordaron que depende del lugar de trabajo, a veces sí a veces no aceptan sugerencias.

Azael expresó que existe una tendencia por parte de jefes y líderes en *call centers*, y esta es la habilidad de ser más abiertos en cuanto a la manera de recibir sugerencias. Esto se debe en si al hecho de que un *call center* está continuamente en desarrollo buscando mejores procesos optimizados de productividad para sobrevivir en el mercado laboral, la innovación es imperativa y por lo tanto todos los líderes y empleados que desempeñan cierta posición en estas empresas deber estar receptivos y listos para cooperar. Los ejemplos más claros son modificaciones a las reglas de vestimenta, comentarios de agentes que logran cambiar algún proceso específico que permiten optimizar o repararla, crear permios por productividad al entregar tickets canjeables, etc.

Se aprecia entonces que en cuanto a la accesibilidad de los jefes y líderes la mayoría coincide que no todos los líderes o jefes son accesibles en el sentido de que ellos siguen y trabajan por lo que los superiores les dicen y no piden la opinión de los agentes haciendo que los cambios sean implementados no importando el bienestar del personal. Y esto hace sentir a los agentes como que les exigen y que dicen “lo siento, pero eso es lo que está pidiendo el cliente” cuando hay una sugerencia o comentario por parte de un agente. Esto no los hace buenos líderes porque no negocian y no dan el ejemplo en la mayoría de los casos, sólo dicen, “es parte del trabajo y mírenle el lado positivo”. Sin embargo, hay otras personas que según su actitud tratan de animar al equipo de trabajo y buscan alternativas para motivar e incentivar a sus agentes y a veces los costos de los premios salen de sus bolsillos.

Otra pregunta fue *¿Qué herramientas o competencias se necesitan para trabajar en el call center donde trabaja?* La mayoría indicaron que la mejor herramienta es tener un nivel avanzado de otro idioma, especialmente de inglés, para poder desempeñarse bien dentro de esta tipo de industria, a la par de habilidades en el uso y manejo de la computadora, la actitud es otra herramienta, es decir, el ser proactivo, tener toda la voluntad para aprender nuevas cosas y buena relación interpersonal.

Agregaron Guisela y Diego que se tiene que tener mucha paciencia, tolerancia para ofrecer un buen servicio al cliente.

Iris indicó que todas las personas que hemos o estamos trabajando en un call center necesitamos un buen ambiente laboral, que seamos tratados como personas y no como un número más, recibir todo el apoyo por parte de tus superiores y seguir su ejemplo porque si estás en el lugar correcto, si vas a poder optar por otro puesto, pero lo más importante que si sepan reconocer el trabajo que haces para poder lograrlo.

Gerson manifestó que otra de las herramientas que ayudan en este tipo de trabajo es la facilidad de palabra especialmente cuando son ventas por teléfono.

Azael, expresó que la única herramienta es el conocimiento continuo. La persona que se interese por tener el conocimiento de los nuevos procesos, de nuevas formas de optimización de la productividad, de políticas de trabajo, de oportunidades de crecimiento, incluso conocimiento a nivel más personal entablando relaciones personales entre colegas, etc. A mayor conocimiento adquirido, mayor importancia tendrá este empleado y mayor competitividad; esta persona entregará mejores resultados, se le tendrá más presente para nuevas posiciones laborales, será más reconocido de forma personal y laboral, será una persona de suma confianza, será una persona que aporta a la empresa y crea mejores ámbitos de trabajo, y por supuesto conocimiento de cómo aplicar la ética de trabajo correcta para ser un empleado ejemplar. Conocimiento es igual a esfuerzo y experiencia, y cada día se puede aprender algo nuevo y todo esto lleva a la innovación y crecimiento.



## Conclusiones

Con la elaboración de este estudio exploratorio se dio respuesta a los objetivos general y específicos así como a las preguntas generadoras que sirvieron de base para dar fundamento a esta tesis.

Se cumplió con el objetivo general ya que se indagó sobre este tipo de actividad económica en el rubro de los servicios en el país y se determinó que la oferta y demanda ha tenido su auge en los últimos 12 años, ya que, la primera llamada internacional desde un *call center* fue en el año 2004 con el emprendimiento de 3 jóvenes dueños del *call center* Transactel que ahora se denomina Telus International.

A pesar de la falta de información que hay sobre esta temática en el país se realizaron entrevistas mixtas a personas conocedoras del tema, así como también se obtuvo informes y estudios que ellos han realizado lo cual ayudó a complementar el marco teórico y análisis junto con las teorías desde las Relaciones Internacionales de este trabajo.

De los antecedentes históricos mundiales que propiciaron esta nueva tendencia comercial de los servicios fue gracias a la culminación de la guerra fría consolidándose así el Capitalismo y el proceso de globalización implementando un nuevo orden mundial. La globalización abrió las puertas a todos los países del mundo para comercializar productos y servicios creando las bases para lo que conocemos ahora de la economía mundial actual. Y la oportunidad para nuevas tendencias de comercio como el *outsourcing* internacional que genera mayores oportunidades de inversión para los países desarrollados y fuentes de trabajo que son de mucha necesidad para los países subdesarrollados, en el caso específico de los *call centers*.

Otro de los factores que impulsaron esta expansión fue la revolución de la información, y el valor que se le da al conocimiento y la evolución tecnológica con el avance del internet, la informática, las telecomunicaciones, la proliferación de la telefonía, el fax, la radio, la televisión, las computadoras son motores importantes que adentraron y consolidaron el comercio globalizado de los servicios en todo el mundo.

Esta combinación de conocimiento, tecnología y especialización en las tareas o servicios se consolidó con la Tecnología de la Información (TI) ya que suma más valor agregado a las empresas que ofrecen este tipo de servicio y especialización.

El servicio al cliente y el acento neutro que Guatemala ofrece es un punto muy a favor del país porque atrae la inversión de países extranjeros y la implementación de más *call* y *contact centers* para satisfacer no sólo esta área, sino que la de cobros, finanzas y soporte técnico.

De esta manera el servicio de las agencias de *outsourcing* locales se extendieron a la promoción y oferta de los denominados *call* y *contact centers* así como los *call centers* ya establecidos como tales.

Las agencias de *outsourcing* y *call centers* producen un ingreso económico, que está aceptado social y legalmente en el país, la economía en el rubro de los servicios aumenta y favorece a la atracción de la inversión extranjera en el país.

De las implicaciones sociales y económicas que tiene este rubro económico para el país están la disponibilidad y costo de mano de obra barata, incentivos y regulaciones del Gobierno para la atracción de inversión para el país, Telecomunicaciones e infraestructura eléctrica, afinidad cultural ya que muchas tradiciones que se practican en otros países se practican en Guatemala, por ejemplo, Estados Unidos a través de su programación televisiva influencia a países en vías de desarrollo lo cual es aceptado por la mayoría de la población por lo cual se hace afín a las personas que buscan este tipo de trabajo.

Otros de los factores que contribuyen a que este tipo de trabajo sea aceptado es el mejor nivel salarial a comparación de los sueldos nacionales, porque se gana más del salario mínimo establecido por la ley guatemalteca. Por otro lado, más del 65% de la población no es mayor de 40 años por lo que la hace ser una población económica activa y es por ello que Guatemala debe saber aprovechar el recurso de la fuerza laboral más grande y joven de Centro América para lograr satisfacer el derecho de sus ciudadanos en tener una oportunidad de trabajo.

La mayoría de los empleados en este rubro han completado su nivel de diversificado y un buen grupo casi que la mayoría, son estudiantes a nivel universitario o se encuentran por terminar la carrera, es decir, el nivel de estudio no necesita ser alto, ya que lo que requiere este sector es el conocimiento de manejo de una computadora, programas de software e internet, así como el dominio de forma escrita, oral y verbal del idioma inglés o bien de otros idiomas como francés, alemán y portugués por lo cual estimula a las personas a aprender computación e idiomas.

Los beneficios que la mayoría de trabajadores busca de este tipo de empresa son especialmente, el salario, bonos de productividad entre otros beneficios como: parqueo gratis, seguro de vida, seguro médico, descuentos o cupones para compras y diplomas por alto rendimiento.

En cuanto a la regulación jurídica laboral a nivel nacional e internacional de los *call centers*, los entes reguladores a nivel nacional son: el Ministerio de Economía a nivel estatal y a nivel privado Agexport. Los *call centers* también deben de apegarse al Código de Trabajo, ya que al ser empresas transnacionales deben apegarse a las leyes nacionales.

Los entes nacionales como el Ministerio de Economía o Trabajo, sin embargo no cuentan con información específica de los *call centers* y de los trabajadores, pero lo que queda claro es que las empresas que prestan servicios de *outsourcing* y *call centers* tienen que apegarse a la legislación nacional.

Entre las leyes nacionales de aplicación internacional que regulan el sector de servicios de las BPO / *Call centers* se encuentran las siguientes: “Ley de Zonas Francas”, “Ley de Promoción y Desarrollo de Actividades de Exportación y Maquilas” y la “Ley de Zona Libre de Industria y Comercio”. Es de tomar en cuenta que para el año 2016 la Ley de Zonas Francas ya no se tomará en cuenta para regular este tipo de servicio.

Los *call centers* al igual que las demás empresas nacionales también cuentan con reglamentos interiores de trabajo, éstos están regulados en el Capítulo Cuarto del Código de Trabajo.

La mayoría de entrevistados coincidió que es recomendable la instauración de una regulación o bien de una comisión específica que supervise directamente este tipo de industria. Esto se resaltó porque así como lo expresaron el Ministerio de Economía y Trabajo no cuentan con información exacta de los *call centers* y de los trabajadores.

La importancia de los *call centers* en el marco de la globalización y las teorías internacionales es debida a que este tipo de empresa conlleva a generar fuentes de empleos en el país, el Gobierno debe fomentar este tipo de inversión en el país, creando las bases de seguridad ciudadana para que los países extranjeros vean factible las oportunidades de invertir y así mismo, incentivar y motivar a las jóvenes especialmente y las personas que no encuentran trabajo fácilmente por la edad que tienen y sin ningún tipo de discriminación por el sexo, incapacidad física o de cualquier otra índole, ya que lo que importa es a la hora de aplicar tener conocimientos de computación y dominio de otro idioma extranjero. Lamentablemente, en las empresas nacionales, ponen muchas trabas al solicitar trabajo y un alto nivel educativo o bien piden muchos de años de experiencia laboral cerrando las puertas a muchas personas que necesitan de un trabajo para satisfacer las necesidades básicas.

Este tipo de industria viene a inyectar capital extranjero en el país haciendo que la economía sea dinámica, ofrece una remuneración más alta que la nacional, disminuye el desempleo, pero a la vez esas empresas generan más ganancias en comparación al tener sus operaciones de origen por lo tanto se respalda en la teoría de dependencia que los países desarrollados necesitan de los países en vías de desarrollo para seguir expandiendo sus empresas fuera de sus fronteras y así mismo los países subdesarrollados dependen de esos países para poder generar empleo para sus habitantes, creando un círculo de co-dependencia en que el todos salen ganando aunque ésta sea en diferente magnitud para su comercio internacional así como también para sus economías nacionales respectivamente la cual se explica con la teoría centro-periferia que explica la dependencia existente en esta clasificación de países desarrollados y en vías de desarrollo.

En tanto la teoría económica de la ventaja comparativa dice que el comercio entre dos países origina beneficios económicos mutuos siempre que esté basado en un

mercado competitivo y que no genere otros costos para la sociedad en su conjunto, en otras palabras, los países que buscan invertir en Guatemala y así mismo la aceptación de Guatemala para la inversión extranjera está a la medida que ninguno de los dos genere otros costos más que los que quiere repercutir el país inversor, por lo tanto las dos economías salen favorecidas, teniendo ganancias para ambas partes.

El *outsourcing* ayuda a incrementar las ganancias y hace que los consumidores sean clientes leales a una marca o empresa después de que esta misma y haya creado una buena reputación e imagen de su producto o servicio y ahora lo que se busca es un medio por el cual se puede transmitir la calidad y servicio que los consumidores esperan, agregando un plus de servicio al cliente y cobro en ciertos casos aunque de ellos no dependa que un negocio fracase o no sino que el negocio ya está bastante consolidado en el país de origen y otros países del mundo. Mas sin embargo es la competencia de los *call* y *contact centers*, el crear una experiencia única a los consumidores haciendo sentir al cliente que está siendo tratado, valorado y servido por la empresa misma, aún cuando los trabajadores están fuera de las fronteras donde la empresa está establecida (casa matriz).

Ahora bien la oportunidad comercial y de negocios que debe buscar el país es expandir el ofrecimiento de sus servicios a otras partes del mundo y no sólo enfocarse en hacer negocio con los Estados Unidos.

Es por ello que Guatemala no podía quedarse atrás sino que buscó convertirse en uno de los países competitivos en comparación a los países que se encontraban en las mismas circunstancias es decir la mayoría de países centroamericanos e incluso latinoamericanos.



## Bibliografía

### a) Libros

- Alican, F. (2005) *Software para el Desarrollo*. 1ra. Ed. Editorial Tecnológica de Costa Rica. Costa Rica.
- Bassi, E. (2001) *Globalización de Negocios construyendo Estrategias Competitivas*. Limusa, Noriega Editores.
- Camus, M. (1994) *Globalización y Fuerza Laboral en Centroamérica, Capítulo: La Maquila en Guatemala un Acercamiento a las Relaciones Laborales*. Ed. Programa Costa Rica, FLACSO.
- Del Arenal, C. (2007) *Introducción a las Relaciones Internacionales* (4a edición) Editorial Tecnos, España.
- Díaz, L. (2008) *La Cooperación Oficial Descentralizada: Cambio y Resistencia en las Relaciones Internacionales Contemporáneas*. Madrid. Catarata, 2008.
- *El Trabajo en el Mundo* (1984). Elaborado por la Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra. Autor.
- Feketekuty, G. (1990) *Comercio Internacional de Servicios, Panorama General y Modelo para las Negociaciones*. Ed. Gemika, S. A.
- Fröbel, F. (1980) *La Nueva División Internacional del Trabajo, Paro Estructural en los Países Industrializados e Industrialización de los Países en Desarrollo*. Ed. Siglo Veintiuno, España. Pág. 19
- Gambina, J. y Estay, J. (2009) *Economía Mundial, Corporaciones Transnacionales y Economías Nacionales*. CLACSO. Buenos Aires.
- García, Néstor (2002) *La Globalización Imaginada*. Ed. Paidós. Méjico.
- Granell, F. (1974) *Las Empresas Multinacionales y el Desarrollo*. Ed. Ariel. Barcelona.

- Heffer, J. y Launay, M. (1992) *La Guerra Fría*. Ed. AKAL. Madrid.
- Hernández, J. (2009). *Introducción a la Economía*. 16ma. Edición. Guatemala.
- Huntington, S. (2001) *El Choque de Civilizaciones y la Reconfiguración del Orden Mundial*. Ed. Paidós. Barcelona, España.
- Hurtado P. (Periódico) *El Llamado Call Center*. Guatemala. 2010.
- Laudon, K y Laudon J. (1996) *Administración de los Sistemas de Información Organización y Tecnología*. 3ra. Ed. Ed. Prentice Hall. Méjico.
- López, A. (1992) *Flujos y Tendencias del Comercio Internacional*. Costa Rica.
- Mercado, S. (2000) *Comercio Internacional I*. Ed. Limusa, S. A. Grupo Noriega Editores. Méjico.
- Morán, T. (1991) *Las Empresas Multinacionales*. El Ateneo.
- Murillo, J. (2004) *Exportar e Internacionalizarse*. 2da. Ed. Panamericana Editorial. Bogotá.
- Salause, J. (1993) *Transacciones Internacionales. Los Negocios en el Mercado Mundial*. Ed. Gedisa, España.
- Samper, E. (2004) *El Salto Global. Retos de América Latina frente a la Globalización*. Colombia.
- Sánchez, C. (2001) *Génesis del Nuevo Orden Mundial: Aproximación Crítica*. Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas 04.
- Schumpeter, Joseph (2010) *¿Puede Sobrevivir el Capitalismo? La Destrucción Creativa y el Futuro de la Economía Global*. Madrid.
- Sierralta, A. (1996) *Joint Venture Internacional*, 2da. Ed. Lima, Perú.
- Talens, S. y Hernández, J. (1998) *Internet Redes de Computadores y sistemas de Información*. 2da. Ed. Editorial Paraninfo. España.

- Tamayo, J. (2002) *10 Palabras Clave sobre Globalización*. Ed. España, Verbo Divino.
- Telo, Mario (1981) *La Crisis del Capitalismo en los Años '20, Análisis Económico y Debate Estratégico en la Tercera Internacional*. Ediciones Pasado y Presente.
- Torres, R. (2005) *Teoría del Comercio Internacional*. Ed. Siglo XXI.
- Vernon, R. (1980) *Tormenta sobre las Multinacionales las Cuestiones Gerenciales*. Fondo de Cultura Económica. México.
- Wallerstein, I. (2003) *El Capitalismo Histórico*. Ed. Siglo Veintiuno. Méjico.

## **b) Informes**

- *BPO – Industria en Guatemala* (Informe) Invest in Guatemala. 2014.
- *Características de las Unidades Productivas y los Trabajadores en la Industria de los BPO-Call Center* (Informe) Ministerio de Trabajo y Previsión Social y Dirección General de Empleo. Guatemala. 2015.
- *Doing Business 2014* (Informe) Banco de Guatemala. 2014.

## **c) Entrevistas**

- Entrevista a *Lic. Kelvin Aguilar que forma parte del Observatorio del Mercado Laboral – Dirección de Empleo*. Guatemala, agosto 2015.
- Entrevista a *Lic. Luis Escobar del Departamento de Fomento a la Legalidad – Inspección General*. Guatemala, agosto 2015.
- Entrevista a *Licenciada del Departamento Jurídico del Call Center Genpact Guatemala*. Guatemala, octubre 2014.

#### **d) Tesis**

- Alvarado, S. (2014) *Análisis Jurídico de la Tercerización en el Contrato Individual de Trabajo*. (Tesis) Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala
- Estrada, D. (2012) *Análisis de la Subcontratación Laboral y la Simulación del Contrato de Obra Civil* (tesis) Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencia Política. Guatemala.
- Fuentes, J. (2001) *La Participación de las Empresas Transnacionales de Telefonía en las Telecomunicaciones de Guatemala* (Tesis) Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencia Política. Guatemala.
- González H. (2012) *El contrato de tercerización (Outsourcing) y la necesaria participación del notario en su faccionamiento* (Tesis) Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencia Política. Guatemala.
- Lemus, F. (1999) *Aproximación al Estudio de la Globalización y su Impacto en la Soberanía del Estado de Guatemala*. (Tesis) Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencia Política. Guatemala.
- López, D. (2015) *Estudio sobre los Efectos al Desarrollo de Guatemala por parte de los Call Center bajo el Ámbito de las Relaciones Internacionales desde el Año 2000 hasta el año 2013* (Tesis). Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencia Política. Guatemala.

#### **e) Revistas**

- Hernán, C. (2011) (folleto) *Business Process Outsourcing (BPO)*. Universidad Nacional de Colombia sede Menizales.
- Solórzano, M. (1982). *Guatemala 1954-1957. La reacción al Poder*. Polémica (Revista), ICADIS, Costa Rica, 4-5.

- *Wallerstein, I. (1996) La Reestructuración Capitalista y el Sistema Mundo (Revista Política y Sociedad).*

#### **f) Periódicos**

- *103 call centers operan en Centroamérica, 75 de estos en Guatemala.* Prensa Libre. Guatemala, 4 de mayo de 2015.
- *Agexport urge al Congreso Ley que Beneficia a Maquilas.*
- *Anuncios de call centers.* Prensa Libre, mayo 2016. Guatemala.
- *El Llamado Call Center.* El Periódico. Guatemala, 2010.
- *El Éxito es en equipo.* Prensa Libre. Guatemala, 20 de julio de 2014.
- *Guillermo Montano: Transforma vidas a través del trabajo.* Publinews. Guatemala, 2 de noviembre de 2012. El Periódico. Guatemala, 13 de febrero de 2015.
- *Jóvenes asisten por una beca.* Prensa Libre. Guatemala, 13 de mayo de 2016.
- *Ley para la Conservación del Empleo Recibe Dictamen Favorable.* El Periódico. Guatemala, 17 de febrero de 2016.

#### **g) Leyes**

- *Decreto Número 14-41.* Código de Trabajo. Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Guatemala.
- *Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila.* Decreto 29-89 del Congreso de la República de Guatemala. Guatemala.
- *Ley de Zonas Francas.* Decreto 65-89 del Congreso de la República de Guatemala. Guatemala

- *La Ley Orgánica de la Zona Libre de Industria y Comercio Santo Tomas de Castilla*. Decreto 22-73 del Congreso de la República. Guatemala

## h) Información de Internet

- *Agexport/ Acerca de Nosotros*. Recuperado en <http://export.com.gt/agexport/acerca-de/> el 29 de febrero de 2016.
- *Call center*. Recuperado en <https://magic.piktochart.com/embed/3171208-call-center> el 28 de febrero 2016.
- *Call Centers en Guatemala*. Recuperado en [www.tecoloco.com.gt/trabajo-call-center](http://www.tecoloco.com.gt/trabajo-call-center) el 02 de enero de 2016.
- Cataño, S. (2010) *La Autonomía Privada en la Transnacionalización de Capitales*. Colombia. Recuperado en <https://books.google.com.gt/books?id=HcXILu9LhCUC&printsec=frontcover&dq=La+Autonom%C3%ADa+Privada+en+la+Transnacionalizaci%C3%B3n+de+Capi+tales&hl=en&sa=X&ei=qYtTVZKINImigwTg9IDoCg&ved=0CBwQ6AEwAA#v=onepage&q=La%20Autonom%C3%ADa%20Privada%20en%20la%20Transnacionalizaci%C3%B3n%20de%20Capitales&f=false> el 13 de marzo de 2015.
- *Consejo Privado de Competitividad (CPC)*. Recuperado en <http://www.compite.com.co/site/conozca-el-cpc/#sthash.N5OKrefs.dpuf> el 29 de febrero de 2016.
- Estévez, J. (2006) *El Revés del Derecho. Transformaciones Jurídicas en la Globalización Neoliberal*. Bogotá. Recuperado en <https://books.google.com.gt/books?id=PakvAAAACAAJ&dq=El+Rev%C3%A9s+del+Derecho.+Transformaciones+Jur%C3%ADdicas+en+la+Globalizaci%C3%B3n+Neoliberal&hl=en&sa=X&ei=OYhTVfr9BoixggTw9oHYAw&ved=0CBwQ6AEwAA> el 11 de marzo de 2015.

- Ezquer, F. (2010) *Big to Small: Las Estrategias de las Grandes Corporaciones al Alcance de la Mediana Empresa*. España. Recuperado en <https://books.google.com.gt/books?id=tLBm9d5Lu0sC&printsec=frontcover&dq=Big+to+Small:+Las+Estrategias+de+las+Grandes+Corporaciones+al+Alcance+de+la+Mediana+Empresa.&hl=en&sa=X&ei=NJJTVcC5M4y0sASqmYCgDw&ved=0CB8Q6AEwAA#v=onepage&q=Big%20to%20Small%3A%20Las%20Estrategias%20de%20las%20Grandes%20Corporaciones%20al%20Alcance%20de%20la%20Mediana%20Empresa.&f=false> el 13 de marzo de 2015..
- García, M. et al. (2001) “*La Subcontratación de Servicios en las Empresas Salvadoreñas como Fenómeno de la Globalización*”. San Salvador Universidad Centroamericana José. Simeón Cañas. Recuperado en <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADOI0000583/C2.pdf> el 12 de octubre de 2016
- Gereffi, G. et al. (2009) *The Offshore Service Industry: A new Opportunity for Latin America Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University*. Recuperado de 70 [http://cggc.duke.edu/pdfs/IADBCGGC\\_offshore\\_services\\_paper\\_Final\\_11Nov2009.pdf](http://cggc.duke.edu/pdfs/IADBCGGC_offshore_services_paper_Final_11Nov2009.pdf) el 05 de enero de 2016.
- González, G. (2006) *Innovación, Redes y Territorio en Andalucía*. Sevilla. Recuperado en <https://books.google.com.gt/books?id=4ROmtvyL2l4C&printsec=frontcover&dq=innovacion...+Andalucia&hl=en&sa=X&ei=24Q6VcipPKu0sATlz4GwCg&ved=0CB4Q6AEwAA#v=onepage&q=innovacion...%20Andalucia&f=false> el 12 de marzo de 2015.
- *Historia de Guatemala*. Recuperado el 5 de octubre de 2015 en [www.transactel.net/es/Historia\\_Guatemala](http://www.transactel.net/es/Historia_Guatemala).
- Infante, R. (2011) *El Desarrollo inclusivo en América Latina y el Caribe. Ensayos sobre políticas de convergencia productiva para la igualdad*. CEPAL. Recuperado en

[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2594/S2011288\\_es.pdf;jsessionid=64AEBD7354D17C77B7EE2067B3F10BB3?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2594/S2011288_es.pdf;jsessionid=64AEBD7354D17C77B7EE2067B3F10BB3?sequence=1) el 19 de octubre de 2016.

- *Invest in Guatemala*. Recuperado en <http://www.mineco.gob.gt/invest-guatemala#sthash.M2GyTab4.dpuf> el 28 de febrero de 2016.
- Keohane R. y Nye, J. (2011) *Power and Interdependence*. Ed. Longman. Estados Unidos, recuperado en [https://books.google.com.gt/books?id=kt3QtgAACAAJ&dq=Power+and+Interdependence&hl=en&sa=X&redir\\_esc=y](https://books.google.com.gt/books?id=kt3QtgAACAAJ&dq=Power+and+Interdependence&hl=en&sa=X&redir_esc=y) el 11 de noviembre de 2015.
- Meoño, L. (2011) *Los Trabajadores de la industria de call center de la Ciudad de Guatemala: La diferencia social y representaciones sobre el trabajo*. Recuperado de [http://www.academia.edu/2488871/Los\\_trabajadores\\_de\\_la\\_industria\\_de\\_call72\\_centers\\_de\\_la\\_ciudad\\_de\\_Guatemala\\_diferenciacion\\_social\\_y\\_representaciones\\_sobre\\_el\\_trabajo](http://www.academia.edu/2488871/Los_trabajadores_de_la_industria_de_call72_centers_de_la_ciudad_de_Guatemala_diferenciacion_social_y_representaciones_sobre_el_trabajo) el 05 de enero de 2016.
- Otero, Miguel (2008) *Internacionalización, ¿Cómo iniciar la Expansión de su Empresa en el Mercado Internacional?* Gesbiblo. España. Recuperado en <https://books.google.com.gt/books?id=w5kGN2WPwWkC&pg=PP1&dq=Internacionalizaci%C3%B3n,+%C2%BFC%C3%B3mo+iniciar+la+Expansi%C3%B3n+de+su+Empresa+en+el+Mercado+Internacional?&hl=en&sa=X&ei=qXITVYz4E5DAgwStjYGoCQ&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=Internacionalizaci%C3%B3n%20%20%C2%BFC%C3%B3mo%20iniciar%20la%20Expansi%C3%B3n%20de%20su%20Empresa%20en%20el%20Mercado%20Internacional%3F&f=false> el 12 de marzo de 2015.
- Peso, E. (2003) *Manual de Outsourcing Informático. Análisis y Contratación*. Ed. Díaz de Santos. España. Recuperado en <https://books.google.com.gt/books?id=BJAgEcaDKRQC&printsec=frontcover&dq=Manual+de+Outsourcing+Inform%C3%A1tico.+An%C3%A1lisis+y+Contrataci%C3%B3n&hl=en&sa=X&ei=0JFTVantNMq1sQTTTrYD4Bw&ved=0CB8Q6AEwAA#>

v=onepage&q=Manual%20de%20Outsourcing%20Inform%C3%A1tico.%20An%C3%A1lisis%20y%20Contrataci%C3%B3n&f=false el 13 de marzo de 2015.

- *Programa Nacional de la Competitividad* (PRONACOM) recuperado en <http://www.mineco.gob.gt/programa-nacional-de-la-competitividadpronacom#sthash.x2W1Mb8f.dpuf> el 29 de febrero de 2016.
- Sau, J. (1968) *La Guerra Fría*. Ed. Jurídica de Chile. Santiago de Chile. Recuperado en [https://books.google.com.gt/books?id=AmCaQs\\_V2xQC&printsec=frontcover&dq=la+guerra+fria,+sau&hl=en&sa=X&ei=DZ02Vc\\_DBsbNsAXTwYDwCg&ved=0CB4Q6AEwAA#v=onepage&q=la%20guerra%20fria%20sau&f=false](https://books.google.com.gt/books?id=AmCaQs_V2xQC&printsec=frontcover&dq=la+guerra+fria,+sau&hl=en&sa=X&ei=DZ02Vc_DBsbNsAXTwYDwCg&ved=0CB4Q6AEwAA#v=onepage&q=la%20guerra%20fria%20sau&f=false) el 12 de marzo de 2015.

#### **i) Apuntes**

- *Historia de las Relaciones Internacionales* (2011). Apuntes Sexto Semestre. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencia Política. Autor.
- *Liberalismo y Neoliberalismo* (2011) Historia de las Ideas Políticas I (Notas). Escuela de Ciencia Política. Tercer Semestre. USAC. Guatemala.
- *Sociología de Guatemala* (Notas) Escuela de Ciencia Política de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala, 2009.



## Anexo 1

### Glosario

Activos fijos (fixed assets):	Término que se refiere que el inversor tiene control físico sobre la propiedad durante el tiempo de la inversión, y el portafolio en el cual se adquieren las acciones de una compañía localizadas en el país extranjero.
Backoffice:	Este término en inglés para los call centers se refiere a correos y chats en vez de llamadas.
Badge:	Es un término que se refiere al emblema o gafete que deben portar los empleados donde está la foto de la persona, el nombre y el número de empleado.
Breaks:	Una pausa en el trabajo.
Business days:	Son permisos que la empresa otorga que son días pagados pero el empleado no se presenta a sus labores
.	
Business to Business B2B:	Término en inglés que se refiere a los servicios que se ofrecen de negocio a negocio.
Business to Customer	
B2C:	Término en inglés que se refiere a los servicios que se ofrecen de la empresa al consumidor final.
Chief Executive Officer:	Se traduce al español como Director general de la empresa.
Correction Action	

Procedure (CAP): Este término también se refiere a una llamada de atención que puede ser verbal o escrita impuesta por una falta cometida.

Concurrency: Término en inglés que se refiere a un sistema operativo, esto sucede cuando hay varios procesos que se ejecutan en paralelo. Estos procesos pueden comunicarse entre sí a través de cualquier memoria compartida o paso de mensajes.

Core: Este término se refiere al área primaria o actividad que una empresa se basa en o se centra en sus operaciones comerciales.

Cuasi-sociedad: Es aquella no constituida en sociedad que pertenece a una unidad institucional residente o no residente, pero lleva su propia contabilidad.

Customers: Es un término en inglés que se refiere a los consumidores finales a quienes se les presta el servicio.

Days off: Es el término en inglés que se refiere a los días de descanso que puede ser uno, dos o tres días. Esto depende del turno que se tenga.

#### Disciplinary Process

(DP): Es una llamada de atención que puede ser verbal o escrita por alguna falta cometida que van en contra del reglamento de trabajo.

#### Exceeded Expectations

(EE): Término en inglés que se refiere a que el trabajo ha sido realizado mejor que las expectativas.

Feedback: Término en inglés que se refiere a retroalimentación.

Full time:	Término en inglés que se refiere a un trabajo de tiempo complete.
Graveyard:	Es un término evocador para el turno de noche entre la medianoche y las ocho de la mañana.
High season:	Es un término en inglés que se refiere a temporada alta.
Hold:	Este término en inglés se refiere a cuando se deja en espera a la persona cuando está en la línea.
Insourcing:	Es una modalidad del BPO en la cual las empresas crean entidades dentro de sí para ofrecer servicios específicos como pagos de planilla, facturación, viajes y procesamiento de cargos. Regularmente, los servicios compartidos aprovechan aplicaciones informáticas y otras plataformas tecnológicas comunes para lograr la disminución de costos.
Know how:	Término en inglés que se refiere al conocimiento y la habilidad necesarios para hacer algo correctamente.
Knowledge Processing Outsourcing (KPO):	Son los servicios de mayor valor agregado que se caracteriza por servir productos y servicios específicos y no son relacionadas a las funciones administrativas generales.
Lunch:	Es una pausa en el trabajo que se refiere al tiempo de comida que puede ser de 30 minutos a 1 hora.
Met Expectactios:	Término en inglés que se refiere a que el trabajo se hizo de acuerdo a los lineamientos implementados y está sobre el trabajo estándar, es decir, es bueno pero pudo ser mejor.

- Metrics:** Término en inglés que se refiere a las metas que impone el cliente las cuales pueden medir, si se dio un buen servicio al cliente, duración de la llamada, chat o correo, medición de tiempo de espera.
- Módems:** Es un dispositivo combinado para la modulación y demodulación, por ejemplo, entre los datos digitales de un ordenador y la señal analógica de una línea telefónica.
- Multisourcing:** Consiste en distribuir y asignar procesos entre los múltiples proveedores de BPO, distribuyéndose así los riesgos mientras se busca la máxima explotación de las fortalezas de los distintos proveedores.
- Nearshoring:** Es la tercerización a empresas en países cercanos.
- No improvement:** Término en inglés que se refiere a que no se ha mejorado el trabajo realizado a pesar de los consejos y retroalimentaciones recibidas.
- One on One:** Consiste en la comunicación directa o intercambio entre dos personas a manera de reunión para dar una retroalimentación en base al trabajo realizado durante el día, la semana o el mes.
- Onshoring:** Es la tercerización a varias empresas dentro del mismo país.
- Operations Leader:** Término en inglés que se refiere en español a gerente de equipo de operaciones que es una persona que es responsable de la gestión de los recursos humanos y mecánicos de la empresa. Su trabajo implica la creación de un presupuesto para el funcionamiento del equipo, y de supervisar la entrada de datos, nóminas y entrada de informe de subvención. Él / ella se esfuerza por mejorar la eficacia de la organización, mostrando un liderazgo ejemplar y el mantenimiento de las actividades financieras de la organización.

Part time: Término en inglés que se refiere a un trabajo de medio tiempo.

Quality: Término en inglés que se refiere a calidad.

Queue: Es un término en inglés que se refiere para los call centers como las llamadas, correos o chats en espera y que deben ser atendidos.

Routers: Es un dispositivo de red que reenvía los paquetes de datos entre redes de computadoras. Routers realizan el tráfico dirigiendo funciones en Internet.

Scores: Término en inglés que se refiere a calificaciones.

Scorecard: Término en inglés que se refiere a una hoja donde se encuentra las calificaciones obtenidas al término de la producción y comúnmente se explica en las reuniones de one on one.

Site: Es una sucursal establecida que se suma a una red de sucursales establecidas en otros países donde el negocio se presta.

Teams: Es un término que se refiere a un equipo. Para los *call centers* se refiere a equipos de trabajo formado desde 15 a 25 personas por equipo.

Telemarketing: Es una forma muy común de las empresas de marketing utilizan para conectar con clientes potenciales de sus productos o servicios.

Tercerización de Información  
Tecnológica o Information  
Technology Outsourcing

(ITO): Se centra en la producción y el uso del software. Sus actividades van desde el manejo de redes comunicación hasta el desarrollo e

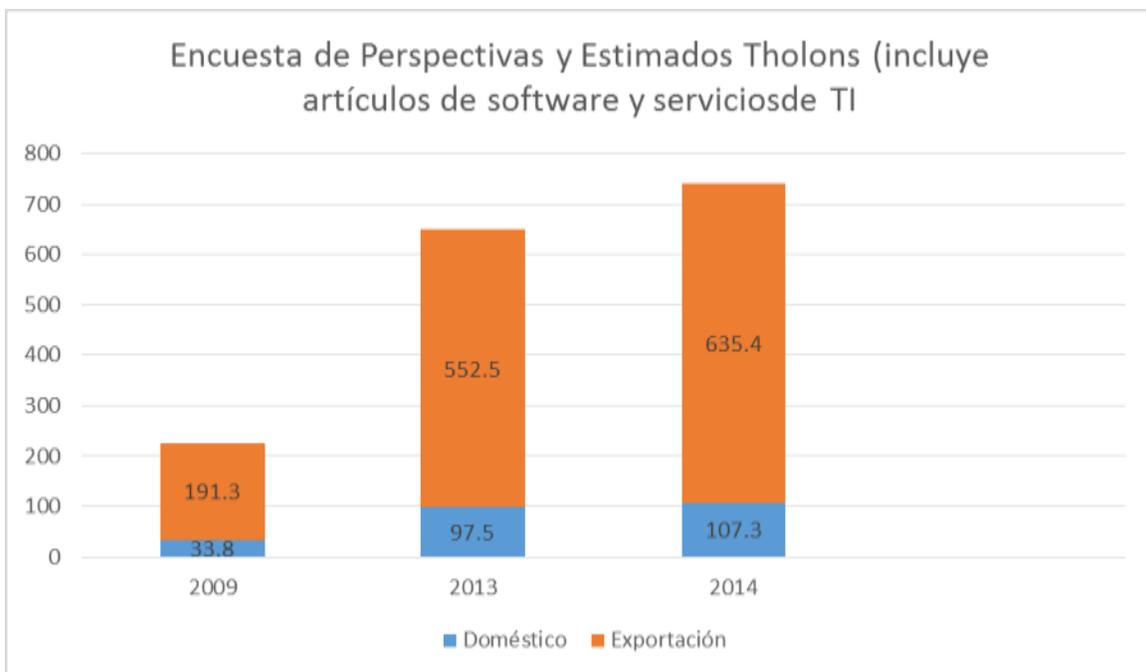
investigación (I+D) del software. Estos servicios pueden ser tanto de bajo valor hasta de mayor valor agregado.

Trainers: Término en inglés que significa entrenadores.

Unpaid Day Off: Son permisos que la empresa otorga para que el empleado se ausente sin goce de sueldo.

## Anexo 2

En la gráfica que se encuentra a continuación se presenta la inyección económica a la economía guatemalteca de los ingresos totales (en millones de dólares) de la industria del BPO en cuanto a los artículos de software y servicio de Tecnología de la información en los años 2009 al 2014 para el país, tanto a nivel nacional (identificado como doméstico) como a nivel internacional (identificado como exportación). Lo cual demuestra que la inversión tanto en importación como exportación de servicios de tecnología de la información se ha triplicado para los últimos años que es cuando la industria de los call centers ha tenido su auge.



Fuente: Informe de Invest in Guatemala, 2014. Gráfica: elaboración propia

### Anexo 3

En la siguiente gráfica se puede observar qué países invierten en este tipo de empresas de *outsourcing* / *call centers* en Guatemala, a los cuales se dirigen estos servicios. Vemos que Estados Unidos predomina en comparación a los demás países como Méjico y otros países de América Latina y el Caribe que también representan una fuerte inversión en este rubro pero no tan fuerte como la inversión de Estados Unidos. Ahora bien, podemos percibir que Guatemala a nivel nacional invierte y tiene cobertura nacional en esta industria en el mismo nivel que lo hace para Canadá y Centro América como bloque. Posteriormente le sigue España con un porcentaje muy bajo. Es de resaltar que Guatemala se ha convertido en un país competitivo y ha fomentado que este sector de la industria vaya en aumento y así atraer más inversión para establecer más empresas de este tipo. Guatemala siendo un país pequeño ha encontrado la oportunidad de aumentar el crecimiento económico del país y la movilidad de la Economía guatemalteca.



Fuente: Informe Invest in Guatemala, 2014. Gráfica: Elaboración propia.

#### Anexo 4

Algunas Empresas que ofrecen servicios de BPO / Call Centers en Guatemala:

[24]7



ATENTO : EGS



Fuente: Imágenes de internet

## Anexo 5

En las imágenes siguientes podremos observar la similitud de los requerimientos y beneficios que requieren y ofrecen en los anuncios de medios de comunicación escritos a nivel nacional. Los principales requisitos son el conocimiento en un cierto porcentaje del idioma inglés, pero también de otros idiomas como alemán en base a la línea del negocio o servicio que prestan estas diferentes empresas. De los aspectos que difieren son la solicitud de diploma de diversificado, experiencia en ventas, entre otros. Ya que el nivel del idioma o las expectativas del empleado para la empresa se determinarán en los exámenes y entrevistas que se hacen a la hora de presentarse a aplicar para el trabajo. De los beneficios que ofrecen: diferentes horarios, seguro de vida y médico, transporte gratis en la noche, buena remuneración, bonos a la hora de ser contratado, entre otros. La conclusión que podemos remarcar es que esta industria es muy dinámica en cuanto a los beneficios que ofrecen ya que algunos se encuentran ubicados cerca de universidades, lo cual es de fácil acceso para los estudiantes que quieran trabajar y llevar de la mano sus estudios. La buena remuneración sin duda, en todos los anuncios es el mayor atractivo para aplicar en *call centers*.



**THREE DAYS OFF**  
enjoy more free time

**NEARSOL**  
Always customer service

**Don't dream it, live it**

**We offer:**

- > One hour lunch
- > Different schedules
- > Life & Health Insurance
- > 12 PM to 9 PM Training Schedule

**Requirements:**

- > 85% English Proficiency
- > High School Diploma
- > Call Center Experience

**CONTACT US AT**  
**PBX: 2504-2715**  
[css@nearsol.com](mailto:css@nearsol.com)

 **5978-8521**

Walk into our office at 3D calle 5-26 zone 10.  
[www.nearsol.com](http://www.nearsol.com)

**THIS WEEK'S OPENINGS**

**Customer Service Agents**  
 Monthly Salary Up To **Q.5,800**  
 + **Hiring Bonus Q.5,600**  
 Available A.M., MID & P.M.

**Get Our HIRING BONUS Q 5,600\***

**2419-9990**  
 CALL TODAY!!!

**5690-9999**  
 /Allied Global Guatemala  
 Reclutamiento@accbpo.com

**AlliedGlobal**

\*For more info visit: [www.alliedglobal.com](http://www.alliedglobal.com)

• Learn • Grow • Succeed

**GENPACT**  
 GENERATING IMPACT™

New Opportunities everyday  
**CALL CENTER AGENTS**  
 English Level 85%

**Hiring Bonus Q.5,000**

Just 5 minutes from USAC  
 Free transportation at night

At Genpact, you are part of a global organization with the heart of a startup. Here, you are empowered to take decisions that generate impact - for our clients and for yourself.  
**Join Us!**

Call us 2501-2790  
 4247-4224

careers.genpact.com  
 genpactguatemala

Ave. Pynape 30-75 Z 11, Plaza Central, 2do Nivel  
 reclutamientofo@genpact.com

+800 Clients    +70 Countries Served    +16 Delivery Countries    +10 Delivery Centers    31 Language    +17000 Employees

**Come and join our "Brand New Sales Account"**

We are looking for people that are passionate about sales!  
85% English proficiency and 6 months minimum of sales experience

-  PM schedules available
-  Free Night transportation
-  8 hours shift with 2 days off
-  Great salaries

And more benefits you can't miss!

**Contact us!**

3-00 Zona 13, Edificio WTC 4to nivel Torre Sur

☎ 2475-0602 ext. 50861-80303

✉ [english@atentobancomat.com.gt](mailto:english@atentobancomat.com.gt)

📍 Avenida 13-00 Sur 13-00175

**ATENTO**

 Atento a tu talento Guatemala

**Your way to work**

 **TELUS** International™

THE **FEEL GOOD COMPANY**

-  **Earn up to Q8,000**  
Tech & Customer Care  
Premium Account.
-  **We're growing in Xela!**  
Join us: [xelajobs@telusinternational.com](mailto:xelajobs@telusinternational.com)
-  **TELUS International University**  
Improve your English and get a job!
-  **Do you speak German?**  
Apply to our Fitness Account.

## Anexo 6

En la imagen siguiente se puede apreciar en cómo están divididos los espacios de trabajo en un *call* y *contact centers*, es decir los cubículos donde se cuenta con una computadora, teléfono y audífono con micrófono. Con este equipo se hacen o reciben las llamadas, se escriben los correos o los chats. A esto se le conoce como el área de producción (o piso).



Fuente: Internet

A continuación se muestra un foto de la arquitectura que comúnmente tienen los edificios donde se implementan las agencias de *outsourcing / call* y *contact centers*. Se puede notar que son edificios con varios pisos, en donde hay diferentes empresas con diferentes procesos. Su estructura y diseño son modernos, cuentan con parqueo, lobby, áreas de baño de cafetería, tienda, restaurante y habitaciones de relajación.



Fuente: Internet

## Anexo 7

A continuación se expone las guías de preguntas que sirvieron de base para llevar a cabo las entrevistas para enriquecer este estudio exploratorio. Estas fueron realizadas a diferentes instituciones y a empleados que trabajan en un *call center* respectivamente identificadas. Las instituciones entrevistadas fueron: Agexport, Ministerio de Trabajo, Invest in Guatemala y un *call center*.

### 7.1 Guía de Entrevistas

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencia Política  
Técnica: Entrevista  
Entrevistado:

Fecha:  
Hora:  
Lugar:



¿Qué es la tercerización, también conocido como *outsourcing* en inglés, en materia económico-laboral?

¿Se constituyen los *Call Centers* como la nueva tendencia de comercio en los servicios de tecnologías de la información y que servicios ofrecen en el marco de la Globalización?

¿Cómo funciona el proceso de *Outsourcing* en Guatemala en el rubro de servicios de los *call centers*?

¿Cómo funcionan los *Business process of outsourcing* (BPO) en Guatemala

¿Cuál es el proceso de la atracción de inversión extranjera en estos rubros?

¿En qué momento empiezan a funcionar las agencias de *outsourcing* en Guatemala con los *call centers*?

¿Cuántos *Call Centers* hay actualmente en Guatemala y cuántos empleos generan?

¿Cuáles son los países que invierten más con en estos servicios? ¿Cuáles considera que son los principales atractivos y las principales restricciones como país?

¿Existe una organización estatal o privada específica que regule el rubro de los servicios de *call center* en Guatemala

¿Cómo regula la legislación guatemalteca este tipo de actividades? ¿Se acoplan los *Outsourcing* y los *Call Centers* a la legislación guatemalteca?

¿Considera que han mejorado los indicadores económicos del país con la implementación de los *Call Centers*?

¿Cuál es el tipo de población en el cual se enfocan especialmente los *Call Centers* y cuál es el promedio de los sueldos que ofrecen? ¿Cuentan con IGSS y prestaciones laborales de ley?

Cuáles con las posibles desventajas y quejas que hay en relación a este tipo de actividad laboral?

## 7.2 Guía de Preguntas

### Empleados de *Call Centers*

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencia Política  
Técnica: Entrevista  
Entrevistado:

Fecha:  
Hora:  
Lugar:



¿Por qué eligió buscar y aplicar en un *call center* y cuál es su opinión de este tipo de trabajo?

¿Qué es lo que le motiva trabajar en un *call center* y cuáles son sus expectativas?

¿Considera que el salario va acorde al tipo de trabajo que realiza y las horas que trabaja?

¿Cuáles son los beneficios de trabajar en un *call center*? Recibe algún tipo de motivación o actividades fuera del trabajo? de ejemplos

¿Recibe las prestaciones de ley? Como por ejemplo IGGS?

¿Hay oportunidades de crecimiento laboral en este tipo de trabajo?

¿Qué sugerencias daría para mejorar el ambiente de trabajo o las instalaciones?

¿El equipo es el adecuado para realizar el trabajo?

¿Los jefes o los líderes de los procesos son accesibles para darles sugerencias en cuanto al trabajo que se realiza?

¿Qué herramientas o competencias necesita para trabajar en el *call center* donde trabaja?